

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales

Et Des Sciences de Gestion

Département des Sciences économiques



## *Mémoire de fin de cycle*

*En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de gestion*

*Spécialité : Management Stratégique*

### *Thème*

**L'impact de la formation sur la performance  
organisationnelle de l'entreprise**

**Cas l'Algérienne des Eaux de tizi-Ouzou**

**Réalisé par :**

HADJERAS Mohamed imadeddine

**Encadré par :**

Mr ZEREKHFAOUI Lyes

*Devant les membres de jury composé de*

..... Président

..... Examineur

Mr ZEREKHFAOUI Lyes ..... Promoteur

**Année universitaire 2021/2022**

# Remerciements

*Je remercie Allah pour avoir veillé à l'accomplissement de ce modeste travail.*

*En premier lieu, je souhaite remercier mon promoteur Monsieur **ZEREKHFAOUI Lyes**, pour les nombreux conseils précieux qu'elle m'a donné tout au long du déroulement de ce mémoire, pour le suivi efficace des avancements et pour son soutien.*

*Je tiens à remercier également tous le personnel de l'entreprise ADE de Tizi-Ouzou, pour leur suivi et orientation et toutes les informations qu'ils m'ont attribuées.*

*Mes remerciements aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer notre travail.*

*Un très grand merci à ma famille pour leur soutien, et leurs aides.*

*Un grand merci à tous nos amis(es) qui nous ont aidés pour la réalisation de ce modeste travail*

# **Dédicaces**

**Je dédie ce travail :**

**A mes chères parents, que dieu les garde pour moi.**

**A tous les membres de ma famille.**

**A mes chères sœurs.**

**A mes chers frères.**

**A tous mes amis**

**A tous ceux qui m'ont aidé, encouragé de près et de loin.**

### Liste des abréviations :

- **ADE** : Algérienne Des Eaux
- **DRH** : Direction des **R**essources **H**umaines.
- **GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.
- **MRH** : Management des Ressources Humaines.
- **OST** : Organisation Scientifique du Travail.
- **RH** : **R**essources **H**umaines.

## Liste des figures

<b>Figure</b>	<b>Page</b>
<b>Figure n°01</b> : Finalité du management des ressources humaines	13
<b>Figure n° 02</b> : Les différentes étapes liées aux changements	31
<b>Figure n° 03</b> : Phase d'un processus de changement organisationnel	32
<b>Figure n° 04</b> : Stratégie de développement organisationnel	33
<b>Figure N° 05</b> : Domaine de l'apprentissage organisationnel	48
<b>Figure n° 06</b> : Organigramme général de l'unité de Tizi-Ouzou	69
<b>Figure n° 07</b> : Organigramme du département des ressources humaines	74

**Schéma N°01**: Le processus de formation au sein de l'ADE ..... 83

## Liste des tableaux

<b>Tableau</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau N°01</b> : Les composantes de la compétence	37
<b>Tableau N°02</b> : Les points de différence entre l'apprentissage simple boucle et double boucle	51
<b>Tableau N°03</b> : Secteurs sous la tutelle de l'unité de Tizi-Ouzou	64
<b>Tableau n° 04</b> : : Nombre de formation de 2013 à 2019	80

# sommaire

---

Introduction générale .....	1
<b>Chapitre I : La gestion des ressources humaines et la formation .....</b>	<b>5</b>
Introduction .....	6
Section 1 : Le passage de management pyramidal au management transversal.....	7
Section 02 : Cadre conceptuel de la formation.....	16
Conclusion.....	25
Introduction .....	26
<b>Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel.....</b>	<b>26</b>
Section 01 : Le développement organisationnel.....	27
Section 02 : Le développement de compétence par la formation au sein des entreprises .....	37
Section 03 : Formation et apprentissage organisationnel .....	45
Conclusion.....	53
<b>Chapitre III : La politique formation au sein de l’ADE : unité de Tizi-Ouzou .....</b>	<b>59</b>
Introduction .....	60
Section 01 : historique et organisation de l’entreprise .....	61
Section 2 : aperçu générale sur l’ADE de Tizi-Ouzou .....	62
Section 03 : Etude de la stratégie de formation au sein de l’ADE de Tizi-Ouzou .....	75
Conclusion générale .....	91
<i>Bibliographie</i> .....	95
<i>Table des matières</i> .....	100

***Introduction  
générale***

## Introduction

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à des situations inédites. La mondialisation des échanges et l'accélération des innovations technologiques, la survie et le développement des entreprises, l'apparition d'une concurrence rude à l'échelle mondiale, la montée en puissance de nouveaux acteurs économiques sur la scène internationale. Dans ce contexte, les organisations n'ont plus la possibilité de construire ou de maintenir des avantages compétitifs stable, qui étaient auparavant obtenus par les technologies ou la maîtrise des coûts.

Pour cela, le capital humain est devenu la première richesse des organisations. L'ensemble des recherches et réflexions actuelles illustrent que les facteurs de compétitivité et de croissance se déplacent des actifs techniques vers les actifs immatériels

En effet, pour gagner en performance économiques, et en adaptabilité face à tous ces changements de l'environnement, et pour parvenir à réaliser leurs objectifs , les entreprises sont contraintes de valoriser leurs ressources humaines. Il est acquis que le succès de toutes organisations dépend, essentiellement, du capital humain. Les ressources humaines apparaissent ainsi comme étant une richesse importantes et une source de compétitivité et de performance. Son importance dans l'entreprise est devenue crucial, avec la globalisation, les technologies sont partout disponible, mais ces sont les Hommes qui font la différence.

Le capital humain qui figurait le plus souvent comme un coût ou un facteur de résistance au changement, est considéré désormais comme, une source de productivité et de créativité, une variable incontournable dans le développement des entreprises. Il devient un facteur stratégique, d'élément décisif de la capacité compétitive de l'entreprise et une source précieuse face à une concurrence féroce. Il devient une richesse, plus on l'exploite, plus on l'approfondit, plus elle se développe et s'enrichit.

Dans ce contexte, les entreprises élaborent des plans de formations centrés sur le renforcement des compétences existantes et même vers la création de nouvelles compétences à même de consolider leur rentabilité et leur compétitivité face a des entreprises étrangères plus offensives sur le plan de formation des ressources humaines.

La formation en Algérie a toujours constitué une préoccupation importante aussi bien pour les entreprises que pour l'Etat et les partenaires sociaux. L'Algérie, dans cette perspective d'amélioration des conditions et des possibilités de formation des salariés a élaboré un arsenal juridique pour développer, réglementer et rendre effectif l'effort de formation dans les entreprises.

# Introduction générale

---

## **Les raisons du choix du thème**

Ce thème de recherche est choisi pour l'enrichissement de notre cursus universitaire dans le domaine de gestion des organisations et en particulier la GRH. Le choix de notre thème de recherche est de connaître la pratique de la formation au sein des entreprises notamment les différentes phases de leur déroulement, ainsi de saisir son influence sur le développement organisationnel.

## **Objectif de l'étude**

La présente étude a pour objectif essentiel de cerner les motivations de l'entreprise à pratiquer la formation professionnelle comme stratégie de gestion de ressources humaines. Pour savoir quels objectifs sont attendus par la formation professionnelle. Notamment déterminer dans quelle mesure les formations sont elles importantes pour l'organisation.

Le deuxième objectif est de savoir, si la formation est rendue nécessaire, par les changements techniques et technologiques. Et déterminer le but formation dans le développement continu des compétences, notamment les savoirs, les savoirs faire et les savoir être. Par la même occasion l'étude permettra de connaître la pratique de la formation au sein des entreprises publiques algérienne en particulier ADE de Tizi-Ouzouet son importance.

## **Problématique**

Le changement d'appellation est un changement de perspective et de pratiques. Aussi, la fonction a pris une dimension stratégique dans le contexte de développement organisationnel par la formation IL nous semble judicieux d'essayer de traiter la problématique de notre thème, qui est **Quel est l'impact de la formation sur l'apprentissage et le développement organisationnel ?**

Pour mieux cerner, développer et comprendre cette problématique, nous avons choisis comme terrain d'investigation l'entreprise « Algérienne Des Eaux (ADE) de Tizi-Ouzou ».

## **Questions secondaire**

De notre problématique découlent les questions suivante

- C'est quoi le développement organisationnel.
- Quel est le rôle de la formation dans le développement organisationnel ?
- Quels sont les objectifs apporté par la formation à l'ADE de Tizi-Ouzou ?

# Introduction générale

---

Tout au long de notre recherche, nous essayons de vérifier les hypothèses suivantes :

## **Hypothèses de recherche**

**Hypothèses 02** :La formation est facteur clé d'un développement organisationnel

**Hypothèses 02** :La formation au sein de l'ADE répond aux changements techniques et socioéconomiques.

## **Méthodologie de recherche**

Toute recherche exige le choix d'une approche et de données adéquates avec la question de recherche afin nécessaire d'élaborer notre modèle de recherche, qui mettra en évidence le lien entre les pratiques de formation au profit des ressources humaines et la performance organisationnelle des entreprises.

Pour répondre à notre problématique, et vérifier les hypothèses de recherches nous avons opté pour une méthodologie qui comprend principalement deux parties :

Dans le cadre du présent travail, nous adoptons une démarche théorique basée sur une revue de littérature qui consiste à la consultation d'ouvrages, mémoires, revus et bien d'autres documents liés à notre thème.

Et une démarche empirique au sein l'ADE : unité de Tizi-Ouzou, en se basant sur la collecte d'information et à travers une enquête basée sur un guide d'entretien

## **Structure du mémoire**

Nous avons ainsi structuré notre travail en trois chapitre se présente comme suit :

- Le premier concerne le management des ressources humaines
- Le second, quant à lui, se focalise sur le développement organisationnel à travers la formation et l'apprentissage organisationnel.
- Le troisième chapitre renferme notre cas empirique, qui consiste en premier lieu de donner une présentation de l'organisme d'accueil (Algérienne des eaux), ensuite nous allons étudier l'état des lieux de la formation au sein de l'ADE.

*Chapitre I : La gestion des  
ressources humaines et la  
formation*

### Introduction

Une démarche de développement organisationnel vise autant l'augmentation de l'efficacité collective et le développement individuel des personnes. Cela amène à questionner et repositionner la stratégie de formation pour faire de l'entreprise une organisation apprenante, en prolongement de ces temps forts collectifs. Plutôt que des formations qui privilégient des acquisitions de compétences individuelles, nos démarches de développement organisationnel mènent à des dispositifs qui favorisent les apprentissages collectifs et essaient le réflexe d'apprendre à travers les expériences des uns et des autres.

La multiplication des fusions-acquisitions au début des années 2000, les restructurations et licenciements économiques qui s'ensuivent, entretiennent une crise de l'emploi qui renforce la nécessité d'un management des compétences en même temps qu'il en questionne l'efficience.

Au cours des années de gestion des compétences, la question du développement reste au cœur de l'actualité et interroge tant les pratiques de GRH que les politiques de formation.

### Section 1 : Le passage de management pyramidal au management transversal

Depuis plusieurs années, la question du management de la performance se pose au sein de toutes sortes d'organisations, privées comme publiques. Le management est progressivement devenu une activité humaine porteuse de nombreux enjeux qui se cristallisent dans un contexte fortement marqué par des mutations majeures.

#### 1.1. Définition du Management

Le terme management vient du mot anglais « to manage » (diriger) mais fut emprunté à l'italien « maneggiare » qui signifie manier, diriger, manœuvrer. En langue française, on a abusivement traduit management par gestion (de gérer). En effet, pour de nombreux auteurs : on gère des choses mais on dirige (manage) des personnes. Le management peut être ainsi défini comme un : « savoir exactement ce que on veut que le personnel fasse et veiller à ce qu'il le fasse de la meilleure manière et au moindre coût. »

Le management peut aussi être défini comme « Le métier qui consiste à conduire, dans un contexte donné un groupe d'homme et de femmes ayant à atteindre en commun des objectifs conformes aux finalités de l'organisation d'appartenance. »

« Le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation (entreprise, organisme public, association), d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies. Il y parviendra en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, la technologie, dans le but d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise ».

#### 1.2. Historique du management :

La réflexion sur les organisations, et donc les entreprises, s'est principalement développée au début du 20<sup>ème</sup> siècle. Le contexte historique contribue à expliquer son émergence. En effet, suite à la révolution industrielle, la fin du 19<sup>ème</sup> siècle est marquée par la reconnaissance du rôle de l'industrie dans la création de richesses et le développement de grandes entreprises. Ce mouvement d'industrialisation pose la question de l'organisation du travail et de sa rationalisation, ainsi que celle de l'intégration d'une main-d'œuvre peu formée, essentiellement issue de l'agriculture. Il pose enfin celle de la direction et de l'organisation de ces grandes structures. La nécessité d'une doctrine en management apparaît.

##### 1.2.1. Le management pyramidal

Le management pyramidal est un système d'organisation hiérarchique. Ce système fonctionne sur un mode décisionnel « top-down », sur la base d'échelons hiérarchiques strictement

déterminés. Le manager dispose d'une autorité directe sur une équipe et a le monopole de la définition des missions et objectifs de ses membres. Il est en charge de la fourniture des moyens, de l'évaluation des performances et a une influence décisive sur la rémunération et l'évolution professionnelle de ses subordonnés.

Ce système d'organisation fait l'objet depuis quelques années de nombreuses critiques. Il est considéré comme trop rigide dans un monde où la mobilité professionnelle et l'innovation sont désormais les moteurs de l'entreprise. Le processus décisionnel est ralenti du fait des trop nombreux échelons hiérarchiques, alors qu'il est désormais nécessaire d'être hyper réactif pour faire face à la concurrence. Le management pyramidal tend également à favoriser la déresponsabilisation et à brider l'autonomie des employés. Il se révèle ainsi contre productif, car il ne favorise pas l'innovation.

### 1.2.2. Le management transversal

Dans le cadre du système de management transversal, la structure hiérarchique subsiste mais le manager est chargé d'assurer une plus forte autonomie de ses subordonnés et se rendre plus accessible à leur égard. C'est un système basé sur la confiance et la communication. Le manager, assimilé à un chef de projet, doit permettre une prise d'initiative accrue des membres de son équipe afin de faciliter l'innovation.

Son rôle principal est la coordination de l'équipe. Le circuit des décisions est simplifié par une structure hiérarchique plus horizontale, afin de faciliter la réactivité et introduire l'idée d'une responsabilité plus collective. Le modèle transversal promeut le dialogue entre les services et au sein des équipes en favorisant le décloisonnement de ceux-ci.

Le système d'organisation transversal a contribué à la création de nouveaux outils, tels que les plateformes participatives via l'intranet, afin de permettre la mise en commun des informations, des ressources, des compétences et des idées à travers les différents services. En matière de recrutement, l'évolution du management s'est également accompagnée d'un changement des profils recherchés. On recherche désormais davantage des profils de plus en plus atypiques, pluridisciplinaires et polyvalents.

Le modèle d'entreprise le plus avancé en matière de management transversal est la start-up. On parle même d'esprit start-up. La start-up mise sur la convivialité pour booster la motivation des salariés et leur capacité d'entreprendre. Elle promeut également le « team building » afin d'instaurer un esprit d'équipe et mettre en œuvre une organisation plus égalitaire.

### 1.3. Ecoles de développement des ressources humaines

L'histoire de la gestion des ressources humaines n'a pas évolué avec des ruptures. Chaque phase de son évolution avait pour objet de compléter la phase précédente. On pourra examiner l'émergence de la pensée de la gestion selon les courants suivants.

#### 1.3.1. Le courant de l'école classique:

Elle est dite classique car c'est la première école qui a consacré une littérature à l'entreprise. Les auteurs qui ont traité le thème sont:

#### 1.3.1. L'Organisation rationnelle du travail (Henri Fayol)

Fayol utilise le mot « administrateur » pour parler du manager. Pour lui, administrer – donc manager – c'est prévoir, planifier, organiser, commander et contrôler. Ces activités de management s'appliquent, selon lui, à toutes les entreprises, grandes et petites, industrielles, commerciales, politiques, religieuses, bienfaitantes, etc. Cette analyse est encore aujourd'hui la base d'une certaine vision du management. Fayol était aussi l'un des premiers à systématiser la formalisation d'un organigramme et de fiches descriptives des activités (des métiers). Enfin, c'était un défenseur de l'idée que le management peut et doit être enseigné.<sup>1</sup> Taylor propose une méthode pour améliorer l'organisation du travail qu'il présente comme scientifique reposant sur l'expérimentation, ce nouveau système a pour objectif d'améliorer la gestion de la production et d'éviter la « flânerie » (voir glossaire) des ouvriers.

Il repose sur un certain nombre de principes :

##### 1.3.1.1. Division du travail :

La division du travail est tout d'abord horizontale et conduit à la parcellisation des tâches et à la spécialisation des ouvriers. Ces derniers sont regroupés au sein du bureau des méthodes, ou par l'étude du temps et des mouvements, ils élaborent les séquences d'opérations et les gestes d'exécution les plus efficaces.

##### 1.3.1.2. La gestion du personnel

Les ouvriers doivent être sélectionnés scientifiquement afin de recruter des hommes adaptés à chaque tâche. Ils sont ensuite formés pour l'occuper. Enfin, Taylor propose l'adoption d'un salaire à la pièce pour assurer la motivation des ouvriers.

---

<sup>1</sup>Thierry BURGER- HELMCHEN Caroline HUSSLER et Paul MULLER, « Management », Vuibert, Paris, 2019, p P8.

### 1.3.1.3. Le système de contrôle

Le principe est que les ouvriers sont étroitement contrôlés par plusieurs contremaîtres en charge de fonctions différentes (la préparation du travail, sa mise en œuvre, la qualité, l'entretien des machines, l'ordonnancement des travaux, les fiches d'instruction, l'enregistrement des temps et des coûts et la discipline).

### 1.3.2. L'apport de Fayol au management :

Fayol estime que les dirigeants, essentiellement issus d'écoles d'ingénieurs, sont mal préparés à la fonction administrative. Selon lui, il manque en enseignement en administration (c'est-à-dire en management), en plus de l'enseignement technique. Il remarque également l'absence d'une doctrine administrative à enseigner. Il propose donc une série de principes d'administration pour remédier à ces manques. Parmi ces quatorze(14) principes on cite :

- Division du travail, c'est la spécialisation des travailleurs pour accroître la productivité;
- Autorité et responsabilité, c'est le droit de donner des ordres et de sanctionner ;
- Discipline, c'est obéir selon les conventions établies ;
- Unité de commandement, cela veut dire qu'un employé ne doit relever que d'un supérieur.

L'application de ses principes conduit donc à adopter une structure fonctionnelle, ce qui permet de respecter en outre le principe d'unité de commandement (qui est remis en question dans d'autres types de structures). Fayol insiste sur le besoin de structuration qui fait partie des fonctions de l'activité administrative (l'organisation) et doit permettre l'établissement d'un organigramme. Il est extrêmement moderne de sa part d'avoir noté l'importance d'assurer la coordination au sein des organisations entre les différentes fonctions. La question de la coordination et des mécanismes de liaison fait toujours partie des questions fondamentales en matière de structuration des entreprises.

L'œuvre de Fayol a également un autre apport qui concerne la stratégie. En effet, il distingue au sein de l'activité administrative le rôle de la prévoyance qui met en avant l'élaboration d'un programme, d'un plan à court et plus long terme. Cette distinction marque le début de la planification glissante des entreprises.

Sa contribution à la connaissance de l'entreprise concerne principalement son organisation. Il pousse la logique d'organisation administrative, en identifiant les différentes

fonctions qui doivent être assumées dans une organisation, et qui se traduisent par une formalisation très précise sur un organigramme.

Par ailleurs, il insiste tout particulièrement sur le rôle déterminant du chef, qui est l'instrument principal de coordination et d'intégration. Il préconise un management hiérarchique fortement inspiré des pratiques militaires :

- unité de commandement ;
- management directif de la gestion des ressources humaines ;
- principes de spécialisation sont, selon Fayol, les gages de l'efficacité de ce mode de management autoritaire.

### 1.3.3. Max Weber 1864 - 1920

Sociologue allemand, sa contribution à la connaissance des mécanismes sociologiques du fondement du système de l'économie, a fortement contribué à en définir les contours. Cette influence a été particulièrement marquante à travers sa contribution sur les modes d'exercice du pouvoir. Il est l'un des fondateurs de la théorie administrative, définit différents styles d'autorité. Il distingue :<sup>1</sup>

- L'autorité charismatique : qui dépend de qualités naturelles, elle n'est pas transmissible ;
- L'autorité traditionnelle : qui dépend des usages, ou de coutumes comme pour la transmission de père en fils ;
- Et l'autorité rationnelle : qui dépend de règles, où la fonction confère le pouvoir.

### 1.3.4. La théorie des relations humaines

L'approche de l'école des relations humaines conduit à une première remise en cause de l'école classique. Elle la critique pour sa conception restrictive de la nature de l'homme au travail (un homme est réduit à son poste) et de ses motivations (purement financières). La théorie des relations humaines accorde à la dimension humaine de l'entreprise une place essentielle, et à ce titre enrichit le management.

Pour Henry Mintzberg, auteur mondialement connu pour ses ouvrages consacrés au management, le management répond à de nombreux impératifs :<sup>2</sup>

- Assurer la production efficace et efficiente de biens et de services (ces notions sont abordées ci-après) ;

---

<sup>1</sup> GENEVIEVE Lacon, GRH défi du temps, défi du territoire, défi de la complexité, défi de la responsabilité, Alger, édition 2004 Casbah, p. 17, 18.

<sup>2</sup>Thierry BURGER- HELMCHEN Caroline HUSSLER et Paul MULLER, op. Cite, P8.

- Définir la structure de l'organisation et assurer la continuité des activités ;
- Adapter l'organisation aux évolutions de l'environnement sans perte de contrôle ;
- S'assurer que l'organisation exécute la stratégie mise en place par les dirigeants;
- Servir de levier d'information entre les employés et la société ;Maintenir la culture et la structure organisationnelle.

La théorie des relations humaines offre de nombreux apports au management et à une très forte influence d'un point de vue théorique. Elle met en effet en évidence l'importance des relations interpersonnelles et de l'organisation informelle, accoté de l'organisation formelle. Elle est donc à l'origine des travaux sur la dynamique de groupe.

Elle souligne également le rôle de la considération par la direction envers les salariés, mais aussi d'un système de supervision fondé sur l'écoute et le conseil et non le simple contrôle. Elle inspire donc des recherches sur les styles de leadership et leur efficacité.

### **1.4.Le management des ressources humaines**

Une organisation est construite avec des moyens qu'il faut structurer pour réaliser les activités afin d'atteindre les objectifs assignés à l'organisation. Cette démarche ne suffit pas pour assurer le fonctionnement de l'organisation. Une fois définies les ressources et leurs agencements (structuration de l'organisation), il faut orienter les actions par des décisions, et par des modifications de trajectoires en fonction des aléas rencontrés.<sup>1</sup>

#### **1.4.1. Définition du management des ressources humaines**

Le MRH se définit comme un ensemble d'outils et de pratiques (recrutement, formation, rémunération, évaluation et gestion des carrières) qui constituent un système managérial cohérent dont l'objectif est de mettre en œuvre la dimension humaines de la stratégie de l'organisation.<sup>2</sup>

D'après L. Belanger (voir biographie) « le MRH est un ensemble d'activités d'ordre opérationnel (planification, acquisition et conservation du personnel) et d'ordre énergétique (création d'un climat organisationnel satisfaisant et valorisant) qui utilisent les ressources

---

<sup>1</sup> Jean-Luc Charron, Sabine Sépari, Françoise Bertrand, DCG7 – Management : Manuel et applications, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2016, P.09.

<sup>2</sup> Michel Ferrary, Management des ressources humaines : Marché du travail et acteurs stratégiques, 1<sup>ère</sup> édition, Dunod, Paris, 2014, P.03.

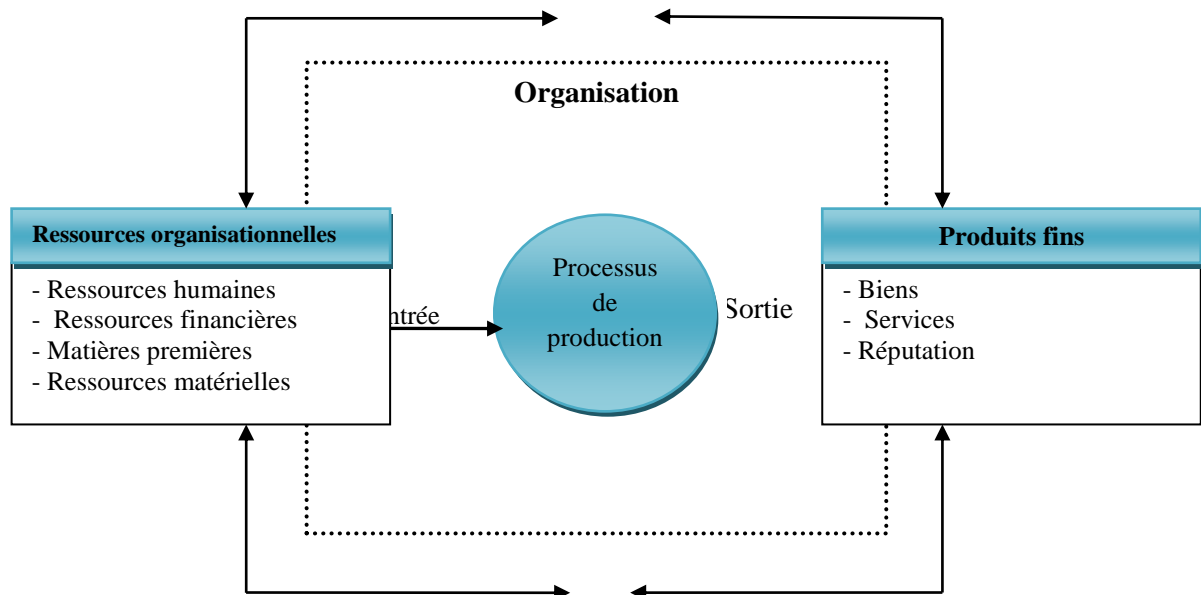
(humaines, financières, physiques et informationnelles) en vue de fournir à l'organisation des ressources humaines disponibles, productives relativement stables et satisfaisantes ».<sup>1</sup>

### 1.4.2. Objectifs du management des ressources humaines

Le management permet l'utilisation optimale des ressources de l'organisation. Ces ressources sont composées de différentes catégories que le management combine lors du processus de production. Les quatre catégories basiques sont :

- Les ressources humaines ;
- Les ressources financières ;
- Les matières premières ;
- Les ressources matérielles et immatérielles.

Figure n°01 : Finalité du management des ressources humaines



Source : Thierry BURGER et al, « Management », Vuibert, Paris, 2019, p.12.

Le management RH sert à :

### 1.4.1. Gérer les Effectifs

La notion d'effectif fait appel à des réalités très diversifiées. On retiendra que *l'effectif se compose des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail quel qu'en soit la forme, la durée, le caractère permanent ou à temps partiel, même si l'exécution est suspendue*. Toute

<sup>1</sup><http://www.institut-numerique.org/section-1-le-management-des-ressources-humaines-5220dd5392f11>, 28/09/2022 à 01:30.

décision dans le sens de la gestion des RH doit être prise en considération des caractéristiques de l'effectif et la diversité des statuts.

On va chercher à étudier par exemple : combien de salariés compte l'entreprise ? Quel est leur âge ? Combien y a-t-il d'hommes et de femmes ? Quelle est leur nationalité ?

La pyramide des âges (voir glossaire) permet de visualiser la situation de l'entreprise sur les problématiques liées à l'âge. Selon la forme de cette pyramide, différentes analyses peuvent être apportées.<sup>1</sup>

### 1.4.2. Veille informationnelle sur la législation du travail et préparer les rémunérations

Le manager RH doit être en permanence au courant des nouvelles réglementations sociales (contrats de travail, la durée légale du temps de travail, heures supplémentaires...etc.) Aussi le manager est en charge des bulletins de salaire (rémunération des salariés).<sup>2</sup>

Au plan pratique, la mise en place de la rémunération se traduira par la définition des variables suivantes :<sup>3</sup>

- Rémunération pour chaque type de poste avec, le cas échéant, mise en œuvre de rattrapages des écarts normaux ;
- Détermination de la part de rémunération du poste et celle de la façon de l'occuper ;
- Modulation des augmentations et des promotions en fonction de l'ancienneté, la qualification et de la performance.

---

<sup>1</sup> Amélie Marçay, Construire un bilan social : Indicateurs et éléments de stratégie, 1<sup>ère</sup> édition, Dunod, Paris, 2011, P.40 et 48.

<sup>2</sup> Vidéo, Le management des ressources humaines : Leçon, Netprof.fr. 24/01/2017 à 15:11.

<sup>3</sup> Bernard Martory, Daniel Crozet, Bruno Solnik, Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance, 9<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2016, P.140.

### 1.4.3. Développer les RH

#### A. Recruter, Former et Motiver :

Recruter (voir chapitre II), consiste à attirer les meilleurs candidats correspondant au poste. Le recrutement est une occasion privilégiée de se faire connaître auprès du grand public. Cette pratique peut être vue comme une vitrine pour l'entreprise.<sup>1</sup>

Former (voir chapitre II), devient une nécessité en organisation. Il faut mettre en place des formations pour les salariés car la formation est une obligation pour l'entreprise. Des plans de formation seront ainsi développés, les outils de diagnostic aident à s'assurer que l'on a bien cerné les besoins de formation pour l'organisation, le service et l'individu.<sup>2</sup>

Le rendement se détermine grâce à une imbrication entre motivation et compétence. Lewin travaille sur les groupes et sur les liens entre développement individuel et organisationnel (lien entre la motivation individuelle et la motivation du groupe). Il démontre qu'un management démocratique donnait des résultats de meilleure qualité qu'un management de laisser-faire ou qu'un management autoritaire.<sup>3</sup>

Motiver c'est de mettre en place de bonnes conditions de travail (des horaires adaptés, un travail peu fatigant...etc.), l'intérêt pour le travail confié (les postes à responsabilités généralement motive le salarié), aussi le degré de reconnaissance de la direction motive considérablement, ainsi que l'évolution de la carrière...etc.<sup>4</sup> Pour la plupart des psychologues, c'est évidemment la motivation intrinsèque qui prime.

#### B. Améliorer les conditions de travail et assurer la sécurité et la santé au travail :

Autre élément à prendre en compte pour développer les RH c'est les conditions de travail, meilleures elles sont, mieux le salarié va rester dans l'entreprise.

La santé au travail est le résultat de l'influence de l'environnement professionnel sur un individu. La sécurité au travail est de l'ordre de la protection et la prévention des accidents et des maladies dans le monde professionnel. La préservation de la santé et de la sécurité au

---

<sup>1</sup> Sylvie Guerrero, Les outils des RH : Les savoir-faire essentiels en GRH, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2014, P.67 et 106.

<sup>2</sup> Sylvie Guerrero, Op-cite, P.190,

<sup>3</sup> Béatrice Dogor Di Nuzzo. Le management de la motivation : Améliorer les services, 1<sup>ère</sup> édition, EMS éditions, Normandie, 2011, P.81 et 82.

<sup>4</sup> Vidéo, Le management des ressources humaines : Leçon, Netprof.fr. 24/09/2022 à 15:12.

travail est un enjeu majeur de santé publique mais également un enjeu économique décisif en raison du nombre de jours de travail perdus du fait des accidents du travail.<sup>1</sup>

### 1.4.4. Limiter les dysfonctionnements sociaux

Un dysfonctionnement social peut être défini comme une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui trouve tout ou partie de ses origines dans une modification du comportement des salariés.

## Section 02 : Cadre conceptuel de la formation

Dans cette première section nous allons étudier le concept formation, nous allons voir l'évolution chronologique de la formation au fil des temps, donner ces différentes définition le rôle et voir à l'occasion comment est il élaboré un plan de formation ?

### 2.1.Définition de la formation

Selon Cohen : « *la formation constitue un processus d'adaptation, permettant à l'entreprise d'ajuster la compétence de son personnels aux évolutions des conditions d'exercice de leurs activités professionnelles.* »<sup>2</sup>

La formation ainsi définie, désigne des procédures permettant d'améliorer les compétences des salariés compte tenu des différentes évolutions, et ce dans le but de les adapter aux nouveaux contextes professionnels.

Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti , Alis et Chevalier définissent la formation continue comme : « *un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités morales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux pour s'adapter à leurs environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs taches actuelles ou futures*». <sup>3</sup>

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.

---

<sup>1</sup> Isabelle Corréard, Patrick Anaya, Patrick Brun, Sécurité, hygiène et risques professionnels, 1<sup>ère</sup> édition, Dunod, Paris, 2011, P.01.

<sup>2</sup>ELIE COHEN « Dictionnaire de gestion», Casbah edition E, Alger, 1998, p. 157.

<sup>3</sup> SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS , CHEVALIER « La gestion des ressources humaine », 2<sup>ème</sup> édition, De boeck, PARIS, 2004, p 336.

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

Donc nous pouvons considérer la formation professionnelle continue comme un ensemble de dispositifs misent a la disposition des salariés qui l'aident à l'intégration dans leurs postes et au perfectionnement dans le travail.

La Formation signifie l'adaptation aux transformations dont elle désigne un ensemble d'action de développement qui permet à la disposition des employés tous les moyens nécessaires pour l'accumulation de leurs compétences et performances.

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* ». <sup>1</sup>

Selon PERETTI: « *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* ». <sup>2</sup>

Selon ARDOUIN :« *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...* ». <sup>3</sup>

### 2.2. 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.

#### 2.2.1. 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.

---

<sup>1</sup> P.CANDAU « audit social : méthodes et techniques pour un management efficace » Edition Vuibert, 1897, p.333.

<sup>2</sup> ANDRE DE PERETTI « organiser des formation », Edition hachette , paris , 1991 p28

<sup>3</sup> THIERRY ARDOUIN, « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer. » 2ème édition, Dunod, 2006, P10

<sup>4</sup> ALLAIN MEIGANT « manager la formation » 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006,P19.

Certaines entreprises organisent des formations communes pour tous les nouveaux salariés, dans le domaine de la communication ou du produit.

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

La formation est aussi un facilitateur d'échanges d'expériences entre es salariés occupant des fonctions différentes au sein de la même organisation (*relations verticales et horizontales*).<sup>1</sup>

### 2.2.2. 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.<sup>2</sup>

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.<sup>3</sup>

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.

---

<sup>1</sup>J.BUNET AUX, « Gestion des Ressources Humaines et Communication », 4<sup>e</sup>édition, Yaoundé, 2007, p.100.

<sup>2</sup>SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS, CHEVALIER « La gestion des ressources humaine », op.cit.P337.

<sup>3</sup>Thierry TEBoul, Élodie LOMBARDO, Les clés dd développement des compétences d'entreprise, enjeux et mise en œuvre, guide pratique d'Afdas, p 5.

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 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.

### **2.3. Les types de Formation**

Cinq types peuvent être retenus :

#### **2.3.1. Le perfectionnement professionnel**

*« Est entendue par perfectionnement professionnel toute action de formation visent à une adaptation permanente du travailleur à son post de travail compte tenu des exigences dictées par l'évolution technologique et ceci par une amélioration des connaissances et capacités des travailleur ».*<sup>1</sup>

On trouve alors que le perfectionnement professionnel suit le changement et l'évolution technologique, pour faire adapter en permanence les travailleurs d'une organisation à ces changements, dans le bute l'amélioration de leurs capacités.

#### **2.3.2. 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.

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 connaitre, leurs aptitudes seront alors contrôlées au sein d'une cellule d'orientation qui apportera conseil et assistance auprès de chacun, dans la construction

---

<sup>1</sup> DARBELET, Michel et autres. « Notion fondamentales de gestion d'entreprise », éd Foucher, paris, 1998, p.216.

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 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* ».

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.

### 2.3.3. Le recyclage

*« Toute action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son post de travail dont les taches sont différentes de celles de son poste initial, même niveau de qualification ».*<sup>1</sup>

Par cette définition, le recyclage, c'est de faire adapter un travailleur à des nouvelles tâches, pour un nouveau poste qu'il occupera.

### 2.3.4. La formation continue

Vise à améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs, et l'adaptation de leurs qualifications aux besoins de l'entreprise, accroître la maîtrise du travail pour la main d'œuvre et son adaptation aux changements technologiques pour qu'elle suive la progression de son travail.<sup>2</sup>

La formation continue, suit les changements dans le monde de travail, elle essaye d'adapter le salarié dans chaque entreprise à ce changement.

### 2.3.5. La formation sur le tas (site)

---

<sup>1</sup> YAHYAOUI. Abderrahmane, « législation et réglementation du travail », édition palais du livre, Alger, 1997, p, 19

<sup>2</sup> SOYER JACQUES « fonction formation », 3<sup>ème</sup> édition, organisation, c group EYrcilles, paris, 2003, p, 05.

Ce type de formation s'exerce sur le poste de travail lui-même « l'atelier ou' le bureau est considéré comme lieu d'apprentissage, les personnes concernées par la formation observent les pratiques des autres qu'ont pour mission de rectifier les erreurs et de montrer les bonnes opérations à effectuer ».<sup>1</sup>

La formation sur le tas, s'exerce sur le poste de travail dont il occupe le travailleur à former, et qui se fait par l'observation de la pratique des autres travailleurs, ou' par l'apprentissage d'un travailleur déjà formé toujours sur le poste de travailleur à former.

Ce qui signifie que, la formation est assurée par l'un des travailleurs de l'entreprise (*un collègue, un travailleur ancien, un chef des travailleurs dans un service...etc.*) et cette formation donnée elle doit être en rapport avec le travail du poste occupée pour le travailleur à former, parce que selon LOIC.C : « *les cadres ou les agents de maîtrise sont incités à devenir formateurs et à transmettre leurs connaissances et leurs savoir faire aux collaborateurs de l'entreprise* ».<sup>2</sup>

### 2.4. Les différents modes 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.

#### 2.4.1. 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 ;

---

<sup>1</sup> LOIC.C « Gestion des ressources humaines », Ed Dunod, Paris, 1991, p.298.

<sup>2</sup>Idem. P.300.

- 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.

### 2.4.2. 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.

### 2.4.3. Le E-Learning

Depuis quelques années est apparue une nouvelle méthode de formation, qui est l'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*).

### 2.4.4. 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.

### **2.4.5. 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 :

### **2.4.6. 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.

### 2.4.7. 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.

### 2.4.8. 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.

### Conclusion

les organisations s'intéressent de plus en plus à la formation de leur personnel dans le but d'améliorer leur productivité et le rendement individuel. Cette prise de conscience de l'importance de la formation du personnel dans le développement de l'organisation, encore bien faible mais tout de même présente, survient alors que peu de gestionnaires et peu de formateurs sont aptes à saisir les dimensions réelles d'une organisation, leurs interrelations et surtout leurs interactions. Pourtant, les demandes de formation venant de ces milieux vont en se multipliant et rien ne laisse entrevoir, pour la prochaine décennie, un ralentissement des activités de formation dans l'organisation.

*Chapitre II : La contribution  
de la formation au  
développement  
organisationnel*

**Introduction :**

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

De nos jours, le développement personnel s'étend à diverses situations comme, par exemple, la gestion de conflits, l'élaboration de processus internes de communication, l'identification d'inefficacité au travail, l'amélioration du climat de travail ou encore les dynamiques relationnelles. Le défi du développement personnel est d'encourager le bon développement d'une entreprise en préservant une bonne entente entre les collaborateurs et en harmonisant les différents modèles de gestion.

La performance ou le rendement des organisations constituent des enjeux majeurs et prennent une dimension toujours plus grande

### **Section 01 : Le développement organisationnel :**

Le développement organisationnel est un concept qui englobe les divers courants managériaux et de multiples valeurs humaines. Depuis le début des années 2000, le management ne fait qu'évoluer, s'adaptant aux nouvelles façons de travailler et de penser le travail. Issu de cette pensée innovante, le développement organisationnel a pour but d'améliorer la productivité de chaque collaborateur en augmentant la valeur humaine et diminuant, de ce fait, l'automatisation des tâches et la solitude au travail. L'objectif de ce processus est bien évidemment l'avancée de l'entreprise aussi bien au niveau des profits, que de l'ambiance de travail. Si ce concept vous intéresse, sachez qu'il est en vogue ! Voici tout ce que vous devez savoir sur le développement organisationnel

#### **1.1.Définition du DO :**

Le DO, selon Bennis ( 1969,2) est une réponse au changement ; c'est une stratégie éducationnelle complexe qui permet aux organisations de mieux s'adapter aux nouvelles technologies, aux marchés, aux défis et au changement lui-même en modifiant leur culture, leurs attitudes et leurs valeurs. L'auteur inclut dans cette stratégie de changement tout le champ de la formation. Pour lui, le DO est essentiellement « une stratégie éducationnelle qui utilise les moyens les plus vastes possible du comportement basé sur l'expérience dans le but de réaliser de meilleurs choix organisationnels dans un monde grandement turbulent» (1969,17).

Pour sa part, Beckhard (1969, 7) relie le DO au système total, aux efforts de changement planifié pour faire face aux conditions nouvelles. Il donne au DO une définition

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

opérationnelle : « c'est un effort ( 1 ) planifié, ( 2 ) à la grandeur de l'organisation, et (3) géré par le sommet, pour (4) accroître l'efficacité et la santé de l'organisation par l'intermédiaire (5) d'interventions planifiées dans les processus de l'organisation, en utilisant les connaissances des sciences du comportement» (1969, 9).

Pour French et Bell ( 1973,14) le développement organisationnel est « un effort à long terme pour améliorer les processus de solution de problème et de renouveau d'une organisation, particulièrement à l'aide d'une gestion plus efficace et en continuité avec la culture de l'organisation, avec une emphase particulière d'un agent de changement ou d'un catalyseur et avec l'utilisation de la théorie et de la technologie des sciences appliquées du comportement, incluant la recherche-action» (1973, 15).

Le DO se définit comme un processus à long terme qui vise à l'amélioration de l'efficacité de l'organisation (Kuriloff, 1972,45)

### **1.2.Rôle du DO**

D'une part, le DO peut aider les organisations à clarifier les futurs rôles et compétences nécessaires à la mise en œuvre de leur stratégie, pour ensuite rechercher et développer ces compétences par le biais de reskilling, upskilling et du recrutement.

D'autre part, le DO peut utiliser l'IA pour améliorer les processus de ressources humaines (RH) d'une organisation à travers l'implémentation d'un SIRH (système d'information ressources humaines). Un SIRH est un logiciel qui intègre plusieurs fonctions liées aux RH (p. ex., tableau de bord, profils d'employés, évaluation de performance) aidant ainsi à la gestion quotidienne des tâches administratives. Il donne également la possibilité d'automatiser certains de ces processus et d'avoir une vision plus claire et globale de la santé de l'entreprise en termes de RH.

### **1.3.L'impact du développement organisationnel sur les organisations m**

Les organisations actuelles vivent des changements en simultané, complexes et nombreux, et surtout de plus en plus rapides. Ces changements peuvent inclure une réorganisation, une fusion/acquisition, une crise ponctuelle, une décroissance ou une croissance rapide,

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

l'optimisation des processus, les changements de leadership, les changements technologiques, et bien plus.

Ces enjeux, bien que faisant partie du quotidien des organisations, font souvent l'objet de difficultés, de résistance et même d'échec. L'adhésion des gestionnaires et de leurs employés est donc préalable et indispensable à toute modification dans les opérations, les processus et les méthodes de l'organisation.

Lorsque les projets et plans de mises en place ne respectent pas la réalité des employés ou sont mal communiqués, leur crédibilité est compromise et l'adhésion des employés peut s'en voir grandement minimisée. Il est donc essentiel d'assurer une gestion efficace du changement et de maintenir des canaux de communications entre les différentes instances.

Afin d'assurer l'engagement de toutes les parties prenantes, une démarche d'analyse et de diagnostic est nécessaire. Il est essentiel pour l'organisation de veiller à analyser les impacts humains, établir les menaces, identifier les opportunités et minimiser la résistance au changement. Le développement organisationnel tire sa pertinence de la méthodologie reconnue et de l'approche axée sur le développement humain au travers des projets organisationnels. Le développement organisationnel n'est donc pas une méthode, mais plutôt une façon d'analyser et de traiter les situations et projets.

### **1.4. Les modèles de développement organisationnel**

Plusieurs modèles de développement organisationnel mis par plusieurs auteurs dans le domaine, nous allons présenter deux modèles simples et généraux pour aller ensuite vers des modèles plus détaillés.

#### **1.4.1. Les modèles de Lewin et de Collerette (1951, 1997)**

Les théories expliquant les phénomènes du changement doivent leur mérite à la psychologie sociale et à la psychologie. Certaines mettent l'accent sur les facteurs qui font changer l'organisation en tant que système global (étude macroscopique). Sa théorie met l'accent sur le processus de changement que traverse l'acteur.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Taïeb Hafsi, Bruno Fabi, « Les fondements du changement stratégique », Les éditions Transcontinental, Montréal, Canada, 1997, p 58.

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

D'ailleurs, Lewin est considéré comme étant le premier chercheur qui a proposé un modèle fondamental du changement planifié.

Selon lui, le processus du changement passe par les trois stades suivants :

- La **décrystallisation** : C'est la phase de remise en question des perceptions, des habitudes ou des comportements habituels.
- La **transition** : l'acquisition de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes
- La **recristallisation** : l'intégration du changement.

Les mécanismes que nous venons de décrire conditionneront les chances de succès d'une entreprise de changement et l'agent de changement devra les prendre en considération dans ses interventions.

Toutefois, Le modèle de Lewin a le mérite de proposer une lecture dynamique du processus de changement plus au moins longue, difficile et intense selon les personnes ou les groupes concernés

Le processus de changement qu'il appelle le processus de construction du réel, comporterait quatre grandes phases correspondant à quatre types d'activités mentales.

Ces phases sont :<sup>1</sup>

1. **L'éveil** : la phase d'interrogation sur le processus.
2. La **désintégration** : la phase de jugement des aspects non adaptés au système.
3. La **reconstruction** : La phase de reconstruction d'une perception nouvelle.
4. **L'intégration** : La phase d'adaptation avec la situation nouvelle.

Toutefois, ces deux modèles paraissent très identiques et leurs mérites résident dans le fait qu'ils décrivent les états d'âme des acteurs dans l'organisation lors d'un grand changement.

Or, ceux-ci ne sont d'autres que des conséquences psychologiques du grand changement que l'on devrait prendre en considération lors de son implantation.

Dès lors, il nous semble que ces modèles s'intéressent beaucoup plus à la description du processus psychologique (subjectif) qu'à celle du processus social du changement (le sujet et l'objet).

Ainsi, le modèle suivant va tenir compte des activités spécifiques dans chaque étape du développement organisationnel.

---

<sup>1</sup> Taïeb Hafsi, Bruno Fabi,, op Cite, p 60.

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

Le but est de faciliter l'implantation du changement en décrivant le processus nécessaire pour sa gestion.

Une étude plus détaillée des modèles de planification attirera l'attention de beaucoup d'auteurs pour gérer ce que Wtzelowik (dans Du Roy, 1989) appelle le vrai changement.

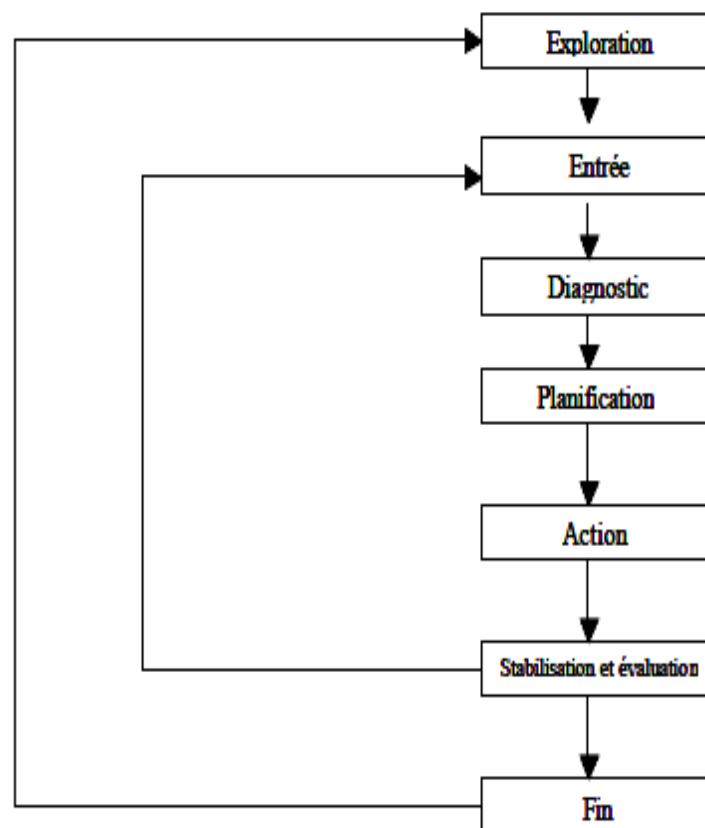
En effet, il y a beaucoup de faux changements dans la mesure où plus ça change, plus c'est la même chose.

### 1.4.2. Le modèle de changement planifié (1958)

Développé par Lippitt, Watson et Westey (1958), (dans Hafsi et Fabi 1997), le modèle de planification se veut plus détaillé et plus raffiné que celui de Lewin.

Ce modèle distingue 7 étapes pour implanter un changement planifié

**Figure n° 02 :** Les différentes étapes liées aux changement



Source : Taïeb Hafsi, Bruno Fabi,, op Cite, p 60.

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

Cependant, ces trois modèles se trouvent complémentaires dans la mesure où Lewin et Colletette mettent l'accent sur le processus psychologique du changement en général, alors que Lippitt met l'accent sur le découpage des activités du développement organisationnel à travers les étapes du changement.

Pour cela, nous allons nous référer au modèle intégrateur du changement planifié qui décrit à la fois, les états de l'organisation et le processus de changement .<sup>1</sup>

L'objectif est de remédier à ce déséquilibre mental pour débloquer la résistance et faciliter l'intégration au changement.

### 3.1.4 Le modèle intégrateur de Bullok et Batten (1985)

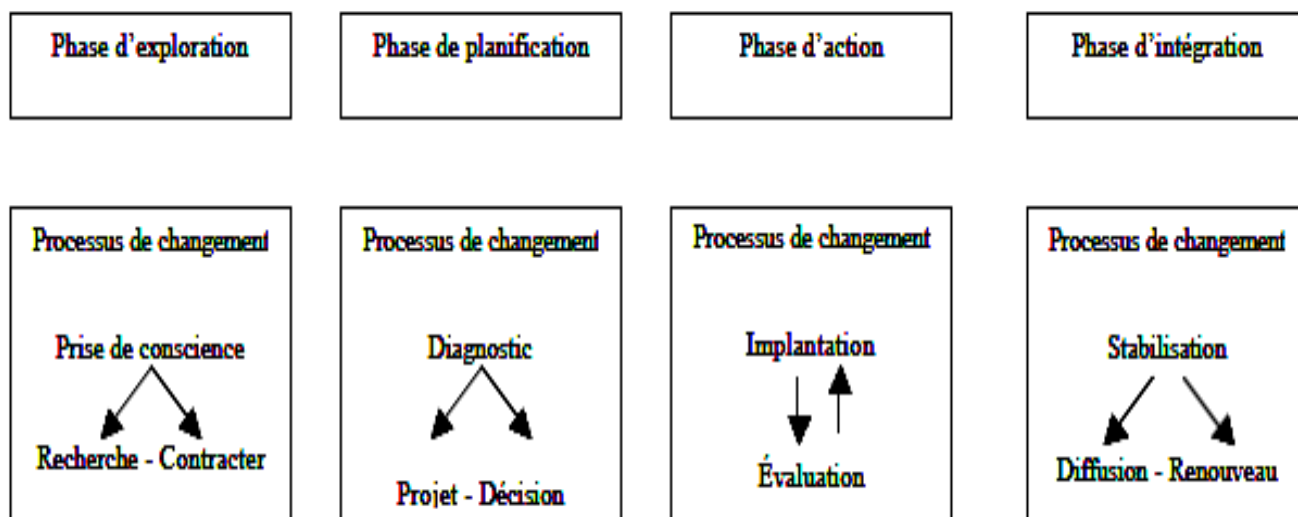
Le modèle intégrateur du changement planifié décrit à la fois les états de l'organisation et le processus de changement.

Ainsi, l'implantation du changement se déroule en quatre phases à travers ce modèle.

Ces phases ne sont pas mutuellement exclusives et les activités qui les composent sont toutes inter-reliées.

On distingue la phase d'exploration, la phase de planification, la phase d'action et la phase d'intégration.

**Figure n° 03 :** Phase d'un processus de changement organisationnel



Source : Source : Taïeb Hafsi, Bruno Fabi., op Cite, p 65.

<sup>1</sup> Taïeb Hafsi, Bruno Fabi., op Cite, p 61-64.

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

Le modèle intégrateur, qui se veut général et abstrait, décrit les activités propres de chaque étape du changement dans une séquence linéaire.

En effet, le processus de changement à travers ce modèle devient des mécanismes utilisables par les consultants pour faire passer l'organisation d'un état à l'autre

L'introduction de nouvelles variables lui donne un caractère plus raffiné et plus spécifique par rapport aux autres modèles.

Cependant la spécificité de chaque étape peut prêter à confusion aux yeux des praticiens dans la mesure où elle peut être à l'origine de la séparation entre la conception et la mise en œuvre du changement.

### **2.4. La démarche de développement organisationnel**

La démarche de développement organisationnel reprend la dynamique des opérations stratégiques en les situant sur quatre étapes inscrites dans un mouvement de circularité, mais également d'aller-retour entre ces mêmes étapes. Ce mouvement traduit bien la réalité d'une organisation en recherche d'amélioration continue. Les quatre blocs distincts sont ainsi interdépendants les uns des autres, mais leur réunion constitue un tout organisé. C'est une démarche continue et structurée qui vise l'amélioration et la performance. En voici l'illustration

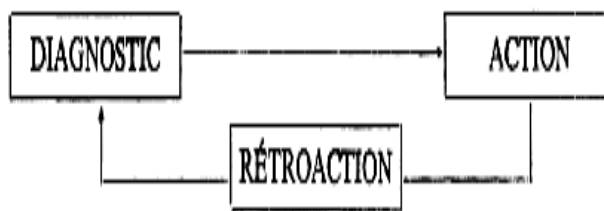
#### **2.4.1. Elaboration d'une stratégie de développement organisationnel**

Toute activité de développement des organisations qui implique une prise de conscience et remise en cause des modes de fonctionnement d'une institution retient les deux principaux moments de la recherche action : le diagnostic et les actions correctrices à apporter. Le caractère dynamique du D.O. suppose, en plus, une boucle de rétroaction ou feedback. Une fois les mesures correctrices identifiées et expérimentées, on procède à une évaluation des résultats. On s'engage donc dans un processus qui peut être représenté par le schéma suivant :

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

**Figure n° 04 :** Stratégie de développement organisationnel



**Source :** Laurent Bélanger, « Les stratégies de développement organisationnel OrganizationDevelopmentStrategies », Revue Relations industrielles Industrial Relations, Novembre 2022, p 636.

### 2.4.2. Outils de la stratégie de développement organisationnel :

Le développement organisationnel regroupe tout un ensemble d'éléments qui participent au bon fonctionnement de l'organisation et à sa pérennité. Il inclut des aspects aussi variés que l'élaboration de stratégie, l'implémentation de projets ou encore la gestion des processus. Pour une gestion optimale de votre entreprise, il vous faut des outils de développement organisationnel. En voici trois qui devraient vous soutenir efficacement dans votre démarche.

#### 2.4.2.1. Le tableau de bord

Tout d'abord, le tableau de bord est un des outils de développement organisationnel les plus importants. Grâce à lui, vous pouvez effectuer un suivi détaillé de tous vos indicateurs clés de performance.

Concrètement, une fois que vous avez bien défini votre stratégie, vous devez la décliner en plan d'actions. Et pour chaque étape, il est important de contrôler l'état d'avancement par rapport aux objectifs fixés. Tout au long de l'implémentation, vous avez alors besoin d'indicateurs spécifiques, pour avoir une meilleure visibilité.

Un tableau de bord soigneusement élaboré et complété vous offrira cette vue d'ensemble et ce suivi, nécessaires pour réaligner votre stratégie si besoin.

#### 2.4.2.2. La formation

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

Deuxièmement, la formation est un autre outil indispensable pour optimiser votre développement organisationnel. En effet, la formation vous permet d'entretenir vos compétences, d'en développer de nouvelles, d'apprendre à utiliser un nouvel outil ou à appliquer une nouvelle technique, etc. Le développement des compétences est indispensable au développement organisationnel.

Notamment, suivre une formation en comptabilité vous permettra de mieux gérer les finances de votre entreprise, d'utiliser les logiciels de comptabilité de manière optimale et de gagner du temps. Et ces avantages valent aussi pour les autres formations, qu'elles soient techniques, intellectuelles ou plutôt relationnelles.

### **2.4.2.3. La cartographie des processus**

Enfin, qui dit développement organisationnel dit processus. Toute organisation a besoin de divers processus : chaîne de production, logistique, process décisionnel, gestion des flux d'informations, processus de recrutement, etc. Tous les domaines et services de l'entreprise sont concernés, même les fonctions support.

Afin de mieux gérer tous ces process, l'organisation doit munir d'une cartographie des processus. Cet outil de développement organisationnel sera une représentation clarifiée de tous les processus de votre organisation.

### **2.5. Formation et développement des compétences**

Le développement des compétences représente d'importants enjeux pour l'ensemble des professionnels, mais aussi pour les personnes sans emploi qui souhaitent élargir leur champ d'opportunités. Il est également stratégique pour les entreprises et les organisations qui cherchent à capitaliser sur leur savoir interne et à optimiser leur performance globale. En investissant dans le développement des compétences, en partie à travers son plan de formation, l'entreprise augmente son efficacité et la motivation de ses collaborateurs. Ainsi, en misant sur l'individu, le collectif est impacté positivement.

#### **2.5.1. Définitions des compétences**

Selon P.ZARIFIAN (2009) définit cette notion comme suit « *La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles*

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

*auxquelles il est confronté... La compétence est une intelligence pratique de situations qui s'appuie sur des connaissances »<sup>1</sup>*

Selon YVE BACK JEAN (2003) « *La compétence est un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances de savoir, d'expériences, d'expérimentations, de talents, d'aptitudes acquises au fil du temps par un individu ou une organisation ; elle se compose de savoirs faire opérationnels, de savoirs faire potentiels (actionnables), de savoir-faire relationnels, de savoirs faire cognitifs, de savoirs faire validés dans un contexte donné.* ».<sup>2</sup>

Selon le dictionnaire des RH « *La compétence rassemble trois types de savoir, un savoir théorique (connaissances) ; un savoir-faire (l'expérience) et un savoir être (dimension comportementales) mobilisés ou mobilisables qu'un salaire met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée.* ».<sup>3</sup>

On générale la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands types d'objectifs :

- La compétence sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise ;
- La compétence sert à conformer les comportements des salariés à de nouvelles normes d'actions ;
- Elle est aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange.<sup>4</sup>

Selon Elizabeth LECOEUR, les principales composantes de la compétence, sont :<sup>5</sup>

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

Le tableau ci-dessous, explique les quatre composantes de la compétence :

---

<sup>1</sup>PHILIPPE ZARAFIAN, « Objectif compétence, éditions liaisons », 2001, p. 65.

<sup>2</sup>JEAN YVE BUCK, « Le management des connaissances et de compétences en pratique », éditions d'organisation, Paris, 2003, p. 106.

<sup>3</sup>Jean-Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 7<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2015, p. 73.

<sup>4</sup>Loïc Cadin, Francis GUERIN, Frédéric PIGEYRE, « Gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007, p 179.

<sup>5</sup>LECOEUR.E « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008,P.18.

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

**Tableau N°01 : Les composantes de la compétence**

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

Source : LECOEUR.E op. Cite, P.19

La question du développement des compétences professionnelle occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation des individu un tel engouement est lié en partie à l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission et d'appropriation des connaissances face à la nécessité de s'adapter aux profonds mutation socioéconomique, les programmes de formation professionnelle sont désormais axés sur le développement des compétences afin « de contribuer au développement culturel , économique et à la promotion sociale ».<sup>1</sup>

### **Section 02 : Le développement de compétence par la formation au sein des entreprises**

Parce que les compétences évoluent rapidement, les salariés ainsi que les entreprises ont intérêt à se responsabiliser, dans le développement de leurs compétences et de leurs formations pour se maintenir à niveau.

<sup>1</sup> Jean YVE BUCK, « Le management des connaissances et de compétences en pratique », édition d'organisation, Paris, 2003, p. 106.

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

Détenir de compétences est aujourd'hui est capital pour l'emploi et représente donc un enjeu individuel et collectif en vue de cette importance plusieurs chercheurs ont travaillé sur la notion de compétences au sein des entreprise.

### 2.1.Définition du développement des compétences

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernière (*l'organisation*) compte réserver à ce processus, son expression et sa «véhiculisation» au plan politique (*au niveau de la direction générale*).

Ceci peut être réalisé par des choix quant à la place qu'on entend accorder à la formation continue au niveau stratégique et sa traduction au plan opérationnel par des formations azimuts qui répondent à des soucis de contribution à la création de valeur. L'importance de la navigation professionnelle au sein de l'organisation c'est développer l'esprit.

Le développement des compétences représente d'importants enjeux pour l'ensemble des professionnels, mais aussi pour les personnes sans emploi qui souhaitent élargir leur champ d'opportunités. Il est également stratégique pour les entreprises et les organisations qui cherchent à capitaliser sur leur savoir interne et à optimiser leur performance globale.

Selon GUY LEBOTERF. Il ya de plus en plus d'organisation qui envisagent le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation. Se professionnaliser est entendu dans le sens d'acquérir des savoirs et savoir-faire et des ressources et construire des compétences.<sup>1</sup>

La formation constitue le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances qui sont à la base des compétences individuelles et collectives de l'organisation nous assistons depuis quelque années à de grands changements dans les besoins en formation parmi les phénomènes les plus importants c'est probablement « *la formation tout au long de la vie* » qui constitue le plus grand défi.

Pour Van Beiren donck<sup>2</sup>, ce n'est pas évident de dater précisément la naissance de la notion compétence. Dans l'organisation taylorienne, il est inutile de parler de compétence. Il suffit, en effet, d'organiser le travail et de déterminer le rôle qu'on attendait des HOMMES.

---

<sup>1</sup> G Le BOTERF, « De la compétence, essai, sur un attracteur étrange », éditions d'organisation, Paris, 1994, p.56.

<sup>2</sup> Van Beirendonck, « Management des compétences », De Boeck, bruxelles, 2004, p. 15-17.

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

Les gestes attendus sont alors analysés minutieusement ; ils sont prescrits avec autant de détail.

Le seul questionnement qui reste est donc de vérifier que les hommes sont bien Capables de faire ce qu'on attendait d'eux, c'est-à-dire la conformité à ce qui a été prescrit et surtout aucune initiative perturbant le système.

Parler de la compétence à cette époque est donc hors sujet. Ce n'est pas évident de dater précisément la naissance du concept de compétence, mais, en général, nous admettons que c'est durs les années soixante-dix dans le contexte américain et plus tard en Europe que cette notion a vu le jour dans un cadre de concurrence actionnée, générée par la globalisation.

Durant l'industrialisation, la production de masse et la spécialisation ont déterminés le succès des organisations particulier et de l'économie en général. Mais des marchés internationaux ont considérablement changé, suite à l'avènement de nouveaux marchés au Japon, dans le sud-est de l'Asie, en Afrique et en Inde. Les organisations américaines et européennes bien établies ont été confrontées à une concurrence rude, ce qui les a poussées à chercher de nouvelles techniques et méthodes pour conserver ou renforcer leurs avantages concurrentiels. Elles sont accordées une très grande importance à l'aspect humain, en cherchant des méthodes de travail plus flexible. Elles se sont alors intéressées de plus près aux compétences d'individu et celles du groupe, sachant que c'est avec ces dernières qu'elles feront la différence.

Cependant, il faut attendre le travail de Prahalad et Hamel 1 pour parler d'une notion de compétence étendue du domaine de compétences individuelles à celui d'une compétence organisationnelle, on l'occurrence la compétence distinctive.<sup>1</sup> En effet, ils ont suggérés que les organisations ont certaines compétences qui forment la base de leur avantage compétitif, d'où le terme de compétences distinctives ou compétences de bases.

C'est ainsi que la notion de compétence s'est développé au fil du temps pour acquérir la signification qu'elle a aujourd'hui.

### **2.2.Les types de la compétence**

Nous distinguons les compétences in dividuelle et celle de l'équipe de travail ou collective :

#### **2.2.1. Compétence individuelle**

Les compétences se réfèrent souvent à des personnes, en effet c'est eux les porteurs et détenteurs de compétence. Il est impossible d'imaginer la compétence sans individus. Face

---

<sup>1</sup> Hamel Prahalad, « La conquête du future », inter édition, 1995, p

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

à un impératif professionnel qui consiste à résoudre des problèmes, réaliser des activités, faire face aux éventualités, chaque agent mettra sa propre façon de s'y prendre (*les connaissances, ses qualités, sa culture, son expérience, son savoir-faire, son comportement, son intelligence*).

L'analyse historique du travail explique les raisons qui ont conduit à l'émergence de la compétence individuelle. En effet, à l'époque de l'organisation scientifique du travail, on prenait en considération le poste et non l'individu, c'est notamment le cas pour calculer des classements et des rémunérations. Durant les années soixante et soixante-dix des emplois requièrent des qualifications spécifiques, particulières. La maîtrise de plusieurs postes et aussi apparue, ce qui a mis en avant la notion de la polyvalence. C'est au début des années quatre-vingt-dix que la compétence individuelle prend une place prépondérante dans la gestion des ressources humaines avec le passage du couple (*poste de travail/niveau de qualification*) au couple plus complexe (*fonction/compétence*).

La plupart des auteurs qui définissent la compétence individuelle s'accordent à dire que cette dernière n'a de signification que par apport à l'action, en l'occurrence son exercice dans une activité professionnelle réelle.

Ceci dit, la compétence individuelle n'existe pas dans un cadre abstrait, mais elle est liée à l'action et à l'application. Ainsi, pour Cécile Dejoux<sup>1</sup> : « *la compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissance, de savoir-faire et d'aptitudes, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé* ».<sup>1</sup>

De cette définition, nous retenons que la compétence est un assemblage de plusieurs aspects propre à l'individu tels que : ses connaissances, son savoir-faire, ses capacités dans une situation donnée, c'est à dire dans un milieu de travail, face à des problèmes de différents ordres. Cette combinaison ou cet assemblage permet à l'entreprise d'atteindre un niveau de performance.

C-L-Leboyer comportement que certaines personnes maîtrisent plus que d'autres, ce qui les rend plus efficaces dans situation donnée. En effet, ces compétences sont réelles et observables au quotidien. La dite définition met l'accent sur les comportements humains investis une situation professionnelle donnée.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>C. Dejoux, «Gestion des compétences et GPEC », Dunod, Paris, 2009, p.9.

<sup>2</sup> D. PERMARTIN, « Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? » ; édition management société, 1999, p. 124.

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

Pour Guy Le Boterf<sup>1</sup> la compétence est un atout et l'incompétence peut mener l'individu à la marginalisation. Pour cet auteur, il ne suffit pas de posséder des connaissances, des capacités et un savoir-faire pour être compétent, mais encore il faut bien les mobiliser de façon pertinente, au moment opportun, dans une situation de travail. De fait, la compétence n'existe que dans sa mise en œuvre réelle dans une situation de travail. Pour ce dernier, les connaissances, les capacités, les savoirs et l'intelligence constituent des ressources qui permettent la mise en œuvre de la compétence selon un processus dynamique de construction et de reconstruction. L'auteur ajoute que la compétence individuelle est "un savoir agir reconnu". Ce qui revient à dire que la compétence, pour exister, doit être mise en œuvre dans une situation de travail, et soit validé supposant le jugement d'autrui.

De façon générale, nous dirons que la compétence individuelle est spécifique à l'être humain. C'est un phénomène dynamique, nécessitant un apprentissage pour continuer à exister et se développer. C'est un savoir agir, sa mise en œuvre est essentielle. Elle n'est pas une notion abstraite, elle est liée à l'action. C'est une notion conceptualisée à une situation de travail. Elle nécessite une reconnaissance pour pouvoir être validée, et c'est la hiérarchie qui la juge. Nous sommes compétent par rapport à un but, un résultat à atteindre. Elle est transférable dans un cadre d'apprentissage.

### 2.2.2. Les compétences collectives :

Gérer et développer capital de compétence d'une entreprise ne se limite pas à des compétences individuelles de ses employés. Les diverses définitions de la compétence collective présente des caractéristiques communes.

Pour C. Dejoux « la compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre ». <sup>2</sup>

Selon Le BOTERF, « ou ce qu'il appelle la valeur du capital de compétence d'une entreprise ou encore la compétence de l'entreprise ne se réduit pas à une simple addition ou à une simple sommation des compétences individuelles, mais à des combinaisons spécifiques à l'entreprise, ces combinaisons sont tacites non transférables, et difficilement imitables, ce qui confère à l'entreprise un avantage concurrentiel ». <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> G Le BOTERF, « De la compétence, essai, sur un attracteur étrange », éditions d'organisation, Paris, 1994, p.

<sup>2</sup>C. Dejoux., op. Cit, p.9.

<sup>3</sup> G. Le BOTERF, op. Cit, p 15, 35.

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

D. PERMARTIN considère « *la compétence collective comme un savoir combinatoire propre à un groupe qui résulte de la complémentarité, de la mise en synergie des compétences individuelles dont elle n'est pas la somme* ». <sup>1</sup>

Toutes les définitions présentées pour appréhender la compétence collective mettent en évidence qu'elle :

- Est propre à un groupe, à un collectif, à une équipe ;
- Elle est finalisée, elle existe pour permettre de pouvoir atteindre un objectif ;
- Elle est la combinaison, la mise en synergie, la complémentarité et le partage des compétences individuelles au sein d'un groupe ou d'une équipe ;
- Et elle permet à l'entreprise d'avoir un avantage sur ses concurrents.

### **2.3. La relation entre la formation et la compétence**

Les compétences ne sont pas une donnée stable, une fois acquise elle ne subira aucune modification. L'arrivée de nouvelles technologies sur le marché peut faire en sorte que les compétences perdent de leur pertinence et que les connaissances deviennent obsolètes. La politique de formation a pour objectif de combler les lacunes des employés en termes de connaissance en les enrichissant et les mettant à jour, En effet, tous les savoirs nouveaux, actualisés et utiles sont toujours acquis via la formation. <sup>2</sup>

#### **2.3.1. La formation comme un outil de développement des compétences**

La philosophie de la formation continue comme développement des compétences consiste à des actions organisées en fonction des besoins identifiés, puis consolidées dans le plan de formation. La formation ne peut être dissociée de la culture d'entreprise, car au-delà de l'acquisition de connaissances, elle influe directement sur le comportement, les attitudes et les relations des personnes entre elles, qu'elles soient verticales, horizontales ou transversales. <sup>3</sup>

#### **2.3.2. La valorisation des compétences par la formation**

La compétence s'inscrit dans une culture. La culture est un soubassement caractéristique et relativement stable alors que la compétence fait appel à des notions de créativité, d'initiative, d'incertitude et de complexité. Lorsqu'une entreprise a défini son

---

<sup>1</sup> Lebayeur. C, « La gestion des compétences », éditions d'organisation, Paris, 1996, p.21-35.

<sup>2</sup> SENGUENI Fadhila, « La formation et la compétence

<sup>3</sup> BRUNETEAUX.J.B, « Gestion des ressources humaines », 4<sup>ème</sup> édition, Yaoundé, UCAC, p. 2007.

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

projet, la formation devient l'élément fédérateur pour décliner les différentes orientations du projet d'entreprise. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concentration.

L'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage d'entreprise. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concertation, l'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage des responsabilités, la formation devra prendre cette valeur comme élément de base pour organiser l'action. De même si la culture de l'entreprise sert à développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe.

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

### **2.3.3. Systématisation des plans de formation comme accompagnement de la valorisation des compétences**

Toute valorisation de compétences dépend de la construction d'un plan de formation

Cette construction présente plusieurs intérêts :

- Identifier les actions de formation qui devront être mises en œuvre ;
- Programmer la réalisation des actions ;
- communiquer sur les actions qui vous être mises en place.

Le plan de formation est traditionnellement annuel dans la majorité des entreprises.

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

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

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

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

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

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

### **2.4. Le rôle de la formation dans la construction des compétences**

La formation est le vecteur par excellence pour développer les compétences, cependant des règles doivent régir le processus de formation pour atteindre des résultats positifs. A cet effet, il ne convient de mettre en relief six points cardinaux sur lesquels s'appuient le fondement d'une ingénierie de formation performante.

Selon GUY le BOTERF : il faut satisfaire les conditions suivantes :

- Disposer d'une référentielle des compétences requise pour identifier les besoins des compétences ;
- Recenser les besoins en formation sont les ressources (*connaissances, savoir-faire, représentation...etc.*) qui peuvent être acquise à travers la formation et qui sont nécessaires pour construire les compétences ;
- Les problèmes d'évaluation de la formation ne peuvent être résolus correctement par des actions de formation ;
- Toute action de formation nécessite l'élaboration d'un cahier des charges ;
- Les décisions de formation doivent être pertinentes et prises opportunes la dimension compétence. Doit donc examiner des débuts des projets opérationnels ;
- Les responsables hiérarchiques doivent être impliqués dans la construction des compétences des identifications des besoins et l'ingénierie de la formation.

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

### Section 03 : Formation et apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel constitue depuis plusieurs années un domaine largement exploré en Sciences de gestion.

#### 3.1. Définition de l'apprentissage organisationnel

Avant de donner les différentes définitions données à l'apprentissage organisationnel, on met

##### 3.2.1. Une Organisation

L'organisation se distingue de l'action collective et du groupe organisé par ses caractéristiques. Au contraire de ces derniers, l'action de l'organisation s'inscrit dans la durée implique une finalité et des objectifs, suppose de choisir un statut juridique et de déterminer son champ d'action géographique.<sup>1</sup>

- De s'occupe de la division des tâches en fonction des spécialisations,
- Elle dispose d'une hiérarchie,
- Elle a un but précis,
- Elle a des règles pour fonctionner.<sup>2</sup>

##### 3.2.2. L'apprentissage

Selon Brown, L'apprentissage est un processus par lequel l'apprenant personnalise de nouvelles informations en leur conférant un sens qui se fonde sur ses expériences antérieures.<sup>3</sup>

L'apprentissage organisationnel renvoie au champ:

- des performances des organisations et de leur évolution ;
- des processus de changement ;
- du contexte du changement ;
- des connaissances et des compétences individuelles et collectives
- des modes de réponse des organisations naissant d'un écart entre une situation vécue et une situation désirée ;

---

<sup>1</sup> Thomas Durand, Management d'entreprise 360° Thomas Durand Principes et outils de la gestion d'entreprise, Edition Dunod, 2016, p 52.

<sup>2</sup> HENRY MINTZBERG, le management voyage au centre des organisations, traduit par Jean-Michel Behar, Éditions d'Organisation, 1990,

<sup>3</sup> Maarten de Laat, Robert-Jan Simons, Apprentissage collectif: perspectives théoriques et moyens de soutenir l'apprentissage en réseau, revue européenne de FORMATION PROFESSIONNELLE NO 27, p14.

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

- de la prise et de la circulation d'information ;
- de l'accumulation des expériences (routines) ou des expérimentations ;
- de l'organisation apprenante.

D'après la définition qui précède l'apprentissage organisationnel signifie le processus d'amélioration des actions à travers de meilleures connaissances et compréhensions.

### 3.2. Formes de l'apprentissage

L'apprentissage peut être individuel ou collectif

#### 3.2.1. L'apprentissage individuel

Cela signifie que chaque apprenant est unique. Chaque personne, en raison de ses capacités intellectuelles, de son statut social, familial, de sa culture, de ses affinités, ... apprend de manière différente.

L'apprentissage individuel peut être défini comme le processus par lequel un individu apprend c'est à dire acquiert de nouvelles connaissances, notamment la formation continue ou l'expérience. Il a d'abord été étudié dans le cadre de recherches sur le comportement humain<sup>1</sup>

#### 3.2.2. L'apprentissage collectif :

Le processus d'apprentissage collectif constitue une modalité organisationnelle des acteurs et de différentes fonctions soutenant le développement de l'entreprise, permettant la création, l'acquisition ainsi que le développement de différents savoirs et ou savoir-faire, ce type d'apprentissage exerce son influence de différentes manières. Dans un contexte où les particularités et la spécificité du processus sont à considérer, l'apprentissage collectif contribue également à orienter la dynamique de mobilisation des acteurs et à caractériser les interactions de ces derniers, notamment pour ce qui est de l'allocation des ressources et les processus décisionnels. L'accessibilité aux connaissances, aux différents savoirs et ou savoir-faire produits doit aussi être prise en compte en ce qui a trait à l'influence qu'exerce ce type de processus.

Arrow (1962) le définit en tant que processus permettant « l'acquisition de connaissances prenant place à travers des tentatives de résolutions de problèmes durant des activités ». Crozier et Friedberg (1977, p. 341-342) le définissent en tant que processus permettant « l'apprentissage, l'invention et la mise en place de différentes activités de

---

1

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

transformation ». Lucas (1988, p. 27-28) définit l'apprentissage collectif en tant que processus permettant « la formation et l'accumulation du capital humain dans le cadre d'activités de production d'un bien ». Romer (1990, p. 75) le situe en tant que processus permettant « l'acquisition de connaissances ».

Lundvall (1992, p. 9) le définit en tant que processus permettant la « production de la connaissance ainsi que la formation d'éléments cruciaux pour le processus de l'innovation ». Perrin (1995, p. 99-100) le définit en tant que processus permettant « la création cognitive des sujets et de leur intégration ».<sup>1</sup>

Schön et Argyris (2002, p. 16) situent ce concept en tant que processus permettant « l'acquisition de l'information sous toutes ses formes et un ajout au stock d'information d'une organisation ».<sup>2</sup>

L'existence d'une dimension collective incorporant l'interaction d'un nombre variable d'acteurs à laquelle le processus d'apprentissage collectif est astreint est l'une des caractéristiques définissant ce qu'est ce type de processus. Les différents auteurs ayant traité de la question font état de différentes sphères d'activités, d'intérêts et de types de projets ou d'actions orientés par les objectifs d'un tel processus.

### **3.3.L'apprentissage organisationnel :**

#### **3.3.1. Définition de l'apprentissage organisationnel :**

L'apprentissage organisationnel est un concept aux multiples facettes qui se fonde sur une distinction opérée entre, d'une part, les perspectives qui mettent l'accent sur les aspects organisationnels de l'apprentissage et, d'autre part, celles qui mettent l'accent sur les connaissances propres à l'organisation.<sup>3</sup>

L'apprentissage organisationnel est un concept aux multiples facettes qui se fonde sur une distinction opérée entre, d'une part, les perspectives qui mettent l'accent sur les aspects

---

<sup>1</sup> Christian BÉLANGER, Apprentissage collectif, innovation et fonctions territorialisées de soutien au développement: définition, dimensions et influence, Université du Québec, 2015, p 17.

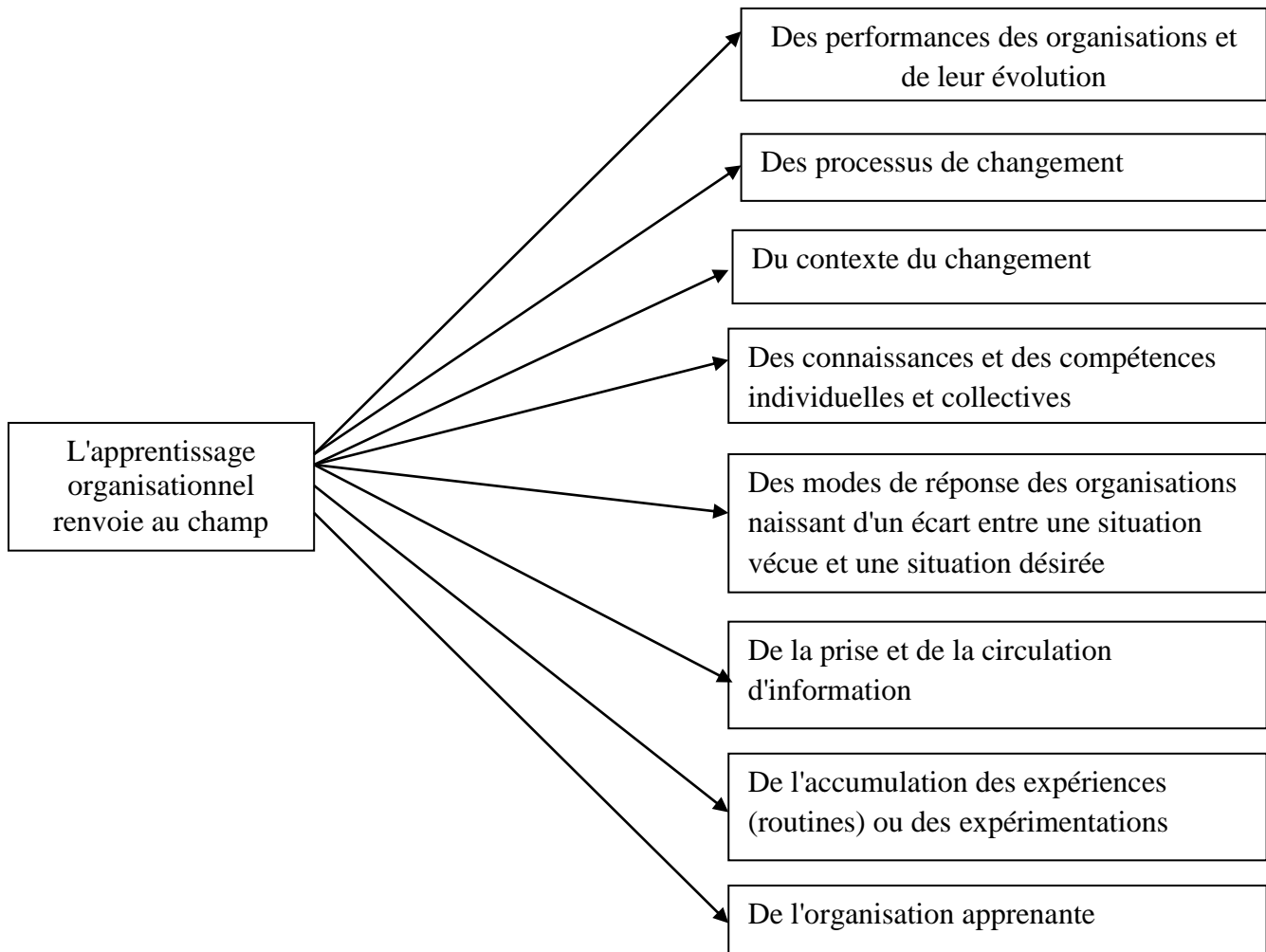
<sup>2</sup> Christian Bélanger, apprentissage collectif, innovation et fonctions territorialisées de soutien au développement: définition, dimensions et influence0 revue Développement local et régional, Université du Québec, 2015, p17

<sup>3</sup> Yvon Pesqueux, Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?, Série Recherche n°6, p5.

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

organisationnels de l'apprentissage et, d'autre part, celles qui mettent l'accent sur les connaissances propres à l'organisation.<sup>1</sup>

**Figure N° 05:** Domaine de l'apprentissage organisationnel



**Source :** <http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2017/12/Leroy.pdf>

Le processus d'apprentissage intervient pendant les périodes de changement dues à des variations dans les relations d'interprétation, et de transformation qui vise à déplacer ou transformer les connaissances et les compétences dans l'organisation. En effet, les individus apprennent ensemble en partageant des représentations, des attitudes et des connaissances.

L'apprentissage peut donc être perçu comme organisationnel ou au moins collectif s'il est analysé dans sa dimension relationnelle et interactive. Il émerge de l'interaction de différents systèmes cognitifs et renvoie à une dynamique collective productrice de règles d'action communes.

<sup>1</sup>Ibid.

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

### 3.3.2. Théorie de l'apprentissage organisationnel :

Les théories de l'apprentissage organisationnel ont été développées, pour une grande part, à partir de la relation de l'entreprise à son environnement. Dans cette perspective, l'entreprise est comprise comme une entité dont la performance est fonction de l'adaptation à son environnement. Elle doit donc adapter sa structure, son comportement aux évolutions de l'environnement. C'est l'environnement qui structure et modèle le comportement organisationnel.<sup>1</sup>

#### 3.3.2.1. La théorie évolutionniste :

L'idée de sélection des meilleures routines a été mise en avant par R. Nelson et S. Winter (2002) dans le cadre de la théorie évolutionniste de la firme qui explique le changement organisationnel par une analogie avec la biologie génétique : une entreprise ne survit pas en longue période si elle ne dispose pas en son sein des routines nécessaires pour faire face aux changements de son environnement (et notamment de l'environnement technologique).<sup>2</sup>

- Les routines résultent elles-mêmes d'un ensemble d'apprentissages (par copie, par imitation, par innovation, par disparition...).
- Elles ont un caractère à la fois individuel et collectif: habitudes prises collectivement, elles peuvent aussi être interrompues par des actions individuelles
- Elles facilitent la coordination entre les acteurs de l'organisation (en légitimant des comportements).
- Elles permettent de faire face à des situations d'incertitude totale, elles génèrent de la stabilité mais elles n'interdisent pas une évolution des règles par les acteurs qui les mettent en œuvre.<sup>3</sup>

#### 3.3.2.2. La théorie behavioriste de l'apprentissage organisationnel :

Cette théorie est fondée par J. Schumpeter. Cette approche de l'apprentissage organisationnel est fondée sur la conception de l'organisation comme un système dirigé par des routines. En s'inspirant des travaux de Richard Cyert et James March (1963) et de

---

<sup>1</sup> Frédéric Leroy, Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion, thèse de, thèses en Sciences de Gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2000, p 38.

<sup>2</sup> ZERKHEFAOUI Lyes, Le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques Algériennes. Cas : Electro-Industries, mémoire de magistère, en Sciences Economiques Option : Gestion Des Entreprises, Université Mouloud Mammeride Tizi-Ouzou, 2010, p 14.

<sup>3</sup> <http://www.sietmanagement.fr/theories-de-lapprentissage-organisationnel-argyris-et-schon-nelson-et-winter/>

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

Richard Nelson et Sidney Winter (1982), Pour ces auteurs, le comportement collectif des membres d'une organisation est déterminé par des routines.<sup>1</sup>

En effet, dans cette perspective, l'apprentissage organisationnel est dépendant du passé et il est fondé sur des routines. Celles-ci sont des ensembles coordonnés et répétés d'actions. Contrairement à l'approche d'Argyris, l'approche béhavioriste adopte une approche de changement plus graduel et de nature organisationnelle.

### **A. L'apprentissage organisationnel simple boucle et double boucle :**

Dans les travaux d'Argyris et Schön (1978) et de Bateson (1972), en particulier, la théorie des systèmes se trouve à la base de l'émergence de la théorie de l'apprentissage organisationnel.

Beaucoup d'études sur l'apprentissage organisationnel ont déjà été faites mais les théoriciens ont tendance à décrire ce processus de diverses façons. Nous présentons ici quelques définitions qui ont une certaine complémentarité l'une par rapport à l'autre.

Nous présentons aussi quelques concepts, comme le concept d'images, qui sont déterminants dans ce domaine d'études.

Pour Argyris et Schön (1978), l'apprentissage organisationnel a lieu quand les membres de l'organisation répondent aux changements de l'environnement interne et externe de leur organisation en détectant et en corrigeant les erreurs de leur logique d'action. Cette logique est déterminée par leurs images, particulièrement au niveau de la théorie-en-usage (theory-in-use) dont le changement implique l'apprentissage en boucle double en contraste avec l'apprentissage en boucle unique qui se passe au niveau de l'ajustement des comportements des individus.

La théorie-en-usage gouverne ces comportements et tend à être une structure tacite.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Yvon Pesqueux, op. Cit, p 16.

<sup>2</sup>

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

**Tableau N°02 :** Les points de différence entre l'apprentissage simple boucle et double boucle

Apprentissage à simple boucle	Apprentissage à double boucle
Modèles existants	Nouveaux modèles mentaux
Adaptation du comportement	Changement cognitif
Opérationnel	Stratégique
Routinier	Non routinier
Comment ?	Pourquoi ?
Améliore l'existant	Source d'avantage concurrentiel
Contexte stable	Contexte instable, ambigu

**Source :** HELFER P., KALIKA M., ORSONI J. « Management, stratégie et organisation » 3ème Ed. Ed. Vuibert, 2000, 439.

### A. Les perspectives de l'apprentissage selon Gherardi :

Gherardi propose deux perspectives de l'apprentissage dans l'organisation, celle qui est fondée sur la cognition et celle qui est fondé sur l'encrage social de l'apprentissage. Et chaque perspective a des conséquences différentes sur le plan des orientations des lieux où l'apprentissage se réalise.

### B. Théorie d'action et théories d'usage

Chris Argyris et Donald A. Schön<sup>27</sup> débutent leur démonstration par la référence à la notion de « théorie d'action », qui peut revêtir deux formes distinctes : la théorie professée, qui explique ou justifie un schéma d'activité donné « ce que l'on dit vouloir faire » et la théorie d'usage, qui se construit à partir de l'observation du schéma d'action « ce que l'on fait en réalité ».<sup>1</sup>

La théorie d'usage est en grande partie responsable de l'identité qu'une organisation acquiert avec le temps. Le système d'apprentissage d'une organisation est donc interdépendant des théories d'usage que les individus introduisent dans leur univers comportemental (schéma d'interaction entre individus au sein de l'organisation) de telle manière qu'ils affectent l'investigation organisationnelle.<sup>2</sup>

Argyris et Schön considèrent donc que les organisations fonctionnent sur la base de « théories d'usage » qui reposent sur quatre valeurs directrices : vouloir garder le contrôle de la

<sup>1</sup> FREDERIC LEROY, processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences a l'occasion d'une fusion, thèse pour l'obtention du titre de docteur es sciences de gestion, école des hautes études commerciales, 2000, p 10.

<sup>2</sup> Ibid. p 12.

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

situation, maximiser les gains et minimiser les pertes, ne pas exprimer de sentiments négatifs et apparaître rationnel.

Un autre concept de référence dans leur ouvrage est celui de boucle. Ils distinguent la boucle simple, qui relève d'une modification mineure des règles existantes par amélioration de l'existant sans remise en cause des représentations de l'existant, de la double boucle qui concerne les modèles et les représentations. L'apprentissage en double boucle caractérise l'organisation apprenante.

### **C. Peter Senge et l'apprentissage organisationnel**

Senge se base surtout sur des expériences dans le secteur privé (et les enseignements qu'il en a tirés), son ouvrage a inspiré de nombreuses personnes actives dans le secteur à but non lucratif. Cependant, au moins deux facteurs font que l'apprentissage dans les organisations actives dans le domaine du développement pose un certain nombre de challenges spécifiques.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Eduardo Davel et Diane-Gabrielle Tremblay0 apprentissage organisationnel, Presse universitaire de Québec, 2001. p 34.

## Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel

---

### **Conclusion :**

Le développement organisationnel est souvent considéré comme un facteur contribuant à la compétitivité des entreprises : il leur permet de mieux s'adapter à leur environnement et aussi de se transformer et d'améliorer leur fonctionnement interne. L'apprentissage est ainsi compris à la fois comme adaptation et comme processus de détection et de correction d'erreurs.

Pour cette effet, les entreprises se centre sur le domaine de formation de leur ressources humaines , car elle est le vecteur par excellence pour développer les compétences.

*Chapitre III : La politique  
formation au sein de  
l'ADE : unité de Tizi-Ouzou*

## **Chapitre III : La politique formation au sein de l’ADE : unité de Tizi-Ouzou**

---

### **Introduction :**

Après avoir vu dans les chapitre précédents le contexte général sur le développement organisationnel fruit des processus de formation et d’apprentissage organisationnel, ce chapitre sera consacré à l’étude de la formation L’unité de l’Algérienne des Eaux de Tizi-Ouzou.

En effet, les mutations et les changement des organisations qu'a connu le milieu de travail par l'apparition des nouvelles technologies ont fini par confirmer la valeur du savoir et de la formation comme source de développement pour les entreprises et les salariés. Dans ces circonstances, la formation est une action qui permet a l'entreprise de disposer d'un ensemble de connaissances permettant aux salariés de développer leurs savoirs dans l'exercice de leurs taches et être capables de résoudre des problèmes rencontrés.

Après avoir donné une présentation de l’entreprise et de son activité et ses différentes missions, nous analysons l’état de la formation : méthode et plan d’action au sein de l’ADE de tizi-Ouzou.

## **Chapitre III : La politique formation au sein de l'ADE : unité de Tizi-Ouzou**

---

### **Section 01 : historique et organisation de l'entreprise**

ADE ou l'algérienne des eaux est une entreprise publique chargée de la distribution d'eau potable aux citoyens résidant en Algérie, c'est un établissement public à caractère industriel et commercial. Il s'occupe ainsi de l'exécution de quelques projets importants comme les projets d'assainissements ou celui qui concernent le dessalement de l'eau de mer qui s'est lancée en quelques années précédentes afin d'atteindre l'autosuffisance quant à la consommation personnelle, industrielle et agricole

#### **1.1. L'évolution historique de l'entreprise ADE**

Les périodes les plus importantes qui ont marqué l'histoire d'entreprise de production, de gestion et de distribution d'eaux en Algérie son :

##### **1.1.1. Période 1962-1970**

Présence d'une multitude d'opérateurs et l'absence quasi-totale d'intervention de l'état en matière d'organisation de l'activité.

##### **1.1.2. Période : 1970-1983**

Création le 23 Novembre 1970 (Société Nationale de Distribution d'eau potable et industrielle.)

##### **1.1.3. Période : 1983-1987**

Restructuration des entreprises socialistes donnant naissance à neuf entreprises nationales à compétence régionales E.N.T.E. (Entreprise Nationale de traitement des Eaux) le 14/05/1983.

##### **1.1.4. Période : 1987-1990**

Nouvelles constitutions du pays en Février 1989, nouveau rôle de la wilaya et de la commune en matière publique de l'eau.

## **Chapitre III : La politique formation au sein de l'ADE : unité de Tizi-Ouzou**

---

### **1.1.5. Période 1990-1994**

Transformation de la nature juridique des entreprises de production de gestion et de distribution d'eau et détermination des modalités de leurs organisation et publication de l'arrêté interministériel du 12/09/1992 portant approbation du cahier des charges type pour l'exploitation du service public d'alimentation en eau potable et d'assainissement.

### **1.1.6. Période 1994-2001**

Cette période est marquée par diverses mesures juridiques, la dernière période portait sur la création de l'algérienne des eaux par décret exécutif n° 01101- du 21 Avril 2001.

## **Section 2 : aperçu générale sur l'ADE de Tizi-Ouzou :**

La société nationale de distribution d'eau de Tizi-Ouzou a été créée en 1970 sous le nom de « SONADE », ensuite transformée en entreprise de production de gestion et de distribution d'eau « E.P.T.O » par le décret n° 83 du 14 Mai 1983, par le décret exécutif n°92/100 DU 03 Mars 1992. La nature juridique a été modifiée et des modalités de son organisation et son fonctionnement ont été remodelés.

Enfin « ALGERIENNE DES EAUX » a vu le jour le 21 Avril 2001 par décret exécutif n°01/101.

Au lendemain de sa création, le **21 avril 2001** par décret **N° 1-102**, l'Algérienne des eaux s'est appliquée à la mise en place de ses structures l'impulsion de la gestion et la levée préalables à un transfert organisé en sa faveur des établissements en charge de la production ,l'exploitation et la gestion de la distribution de l'eau.

## **2.2. Statut juridique de l'ADE**

### **Chapitre III : La politique formation au sein de l'ADE : unité de Tizi-Ouzou**

---

L'Algérienne des eaux de Tizi-Ouzou « A.D.E » est un établissement public à caractère industriel « E.P.I.C ». Ce dernier est placé sous la tutelle du Ministre chargé des ressources en eaux. Il est doté de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière. Ainsi, il gère les règles administratives dans ses relations avec l'état et est réputé commerçant dans ses relations avec le tiers (clients/abonnés).

La direction générale de l'ALGERIENNE DES EAUX est subdivisée en 05 Agences régionales couvrant l'ensemble du territoire national selon la configuration des bassins Hydrographiques, il s'agit de :

- L'Agence Régionale d'Alger ;
- L'Agence Régionale d'Oran ;
- L'Agence Régionale de Chleff ;
- L'Agence régionale de Constantine ;
- L'Agence régionale de Tizi-Ouzou ;

Les agences régionales sont subdivisées aussi en :

- 16 Zones ;
- 49 Unités.

Chaque zone est subdivisée en unités :

EX : La zone de Tizi-Ouzou est chargée de la direction de 03 unités qui sont :

- Unité de Tizi-Ouzou ;
- Unité de Boumerdes ;
- Unité de Bouira ;

Chaque unité gère à son tour des centres et des secteurs :

EX : L'Unité de Tizi-Ouzou administrative : 11 secteurs et 07 centres

## Chapitre III : La politique formation au sein de l’ADE : unité de Tizi-Ouzou

Le tableau suivant récapitule les différents secteurs et centres qui sont sous la tutelle de l’Unité de Tizi-Ouzou :

**Tableau N°03 :Secteurs sous la tutelle de l’unité de Tizi-Ouzou**

Centres	secteurs
<ul style="list-style-type: none"><li>- BENIDOUALA</li><li>- TIZI-OUZOU</li><li>- DRAA EL MIZANE</li><li>- LARBA NATH IRATHEN</li><li>- AZAZGA</li><li>- AIN EL HAMMAM</li><li>- DRAA BEN KHEDDA</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- BOUZGUENE</li><li>- OUAGNENOUNE</li><li>- OUADHIAS</li><li>- AZEFOUNE</li><li>- OUACEF</li><li>- IFFERHOUNENE</li><li>- MEKLA</li><li>- TIGZIRTE</li><li>- TIZI6RACHED</li><li>- MAATKAS</li></ul>

Source : document interne

### 2.3. Mission et objectifs de l’entreprise ADE

#### 2.3.1. Mission de l’ADE :

L’entreprise **ADE** a pour mission :

- L’exploitation (gestion et maintenance) des systèmes et installations permettant la production, traitement le transfert, le stockage et la distribution de l’eau potable et industrielle.
- Le service public de l’eau potable visant la disponibilité de l’eau aux citoyens.
- La numérotation et la surveillance de la qualité d’eau.
- La police des eaux et détecte et met fin au branchement illicite.
- Limitation de toute action visant l’économie de l’eau (lutte contre le gaspillage).
- Satisfaction des besoins de la population et d’assurer une bonne gestion de distribution d’eau.

## Chapitre III : La politique formation au sein de l'ADE : unité de Tizi-Ouzou

---

### 2.3.2. Objectifs de l'entreprise ADE

L'Algérienne des eaux tend à concrétiser les objectives clefs suivantes :

- La modernisation des techniques de management.
- La réhabilitation de la valeur économique de l'eau par révision progressive et adaptée des tarifs.
- L'organisation de la normalisation des ouvrages et technique de traitement ;
- L'amélioration et la dotation l'eau citoyenne par une meilleure maîtrise de la gestion des ressources.
- La mise en place d'une politique d'investissement et la formation permettant une mise à niveau technique et humaine.

### 2.4. Organisation administrative de l'ADE et délimitation du champ d'étude le département des ressources humaines :

#### 2.4.1. Organisation administrative de l'ADE

La forme d'organisation et le mode de fonctionnement de l'établissement sont de nature déconcentrée. Il se subdivise en **15** zones de gestion de l'établissement et le fonctionnement de service public d l'eau au niveau de la wilaya et de la commune devra faire l'objet d'une concentration avec les collectivités locales.

**L'ADE de TIZI-OUZOU** est subdivisés en **15** zones

##### 2.4.1.1. Le Directeur général :

Au niveau de l'ADE, la structure fonctionnelle est la plus répondeue.

L'autorité va du haut vers la bas, c'est-à-dire qu'on est en présence d'une Directeur général qui fait parvenir ses instructions à ses subordonnes au niveau

## **Chapitre III : La politique formation au sein de l'ADE : unité de Tizi-Ouzou**

---

des différents structures en l'occurrence pour qu'elles soient ensuite diffusées dans l'opération.

Le directeur de zone de TIZI-OUZOU exerce l'autorité sur quatre unités :

- Unité de Boumerdes .
- Unité de Bouira .
- Unité de TIZI-OUZOU qui est notre structure d'accueil.

Cette dernière unité est organisée au niveau du siège en cinq (5) départements et un laboratoire d'analyse.

- Département administratif et moyens.
- Département commercial.
- Département finance et comptabilité.
- Département exploitation.
- Département ressources humaines.
- El laboratoire de biochimie.

### **2.4.1.2. Les Département des finances et de comptabilité :**

Il a pour missions

- La tenue de la comptabilité générale au siège de l'unité.
- L'application de la politique définie par l'ADE dans ce domaine.
- L'établissement du bilan consolidé de l'unité.
- L'établissement des bilans comptables.
- L'application des taxes en mati

## **Chapitre III : La politique formation au sein de l'ADE : unité de Tizi-Ouzou**

---

### **2.4.1.3. Département administratifs et moyens**

A pour mission :

- De veiller aux obligations légales et réglementaires.
- L'application rigoureuse des procédures en vigueur à l'Algérienne des eaux.
- L'application de la définie par l'ADE dans ce domaine.
- La gestion du contentieux et des assurances.
- L'administration des moyens et du patrimoine.
- La gestion des approvisionnements de logique nécessaire au fonctionnement de l'unité.

### **2.4.1.4. Département commercial :**

A pour mission :

- L'application de la politique commerciale définie par l' ADE .
- La gestion des abonnés, y compris les relations avec les services techniques.
- De veille à la qualité de service en vue de l'amélioration de la relation avec les abonnées.
- Le recouvrement des créances selon des délais normatifs par l'ADE.

### **2.4.1.5. Département exploitation :**

A pour mission :

- L'application de la politique définie par l'ADE dans ce domaine.

## **Chapitre III : La politique formation au sein de l'ADE : unité de Tizi-Ouzou**

---

- La gestion des infrastructures de production, traitement de stockage et de distribution.
- De veiller à la qualité de l'eau potable distribuée.
- La maintenance préventive et curative des moyens et infrastructures de production, de traitement, de transport, de stockage et de distribution.

### **2.4.1.6. Laboratoire a pour mission principale :**

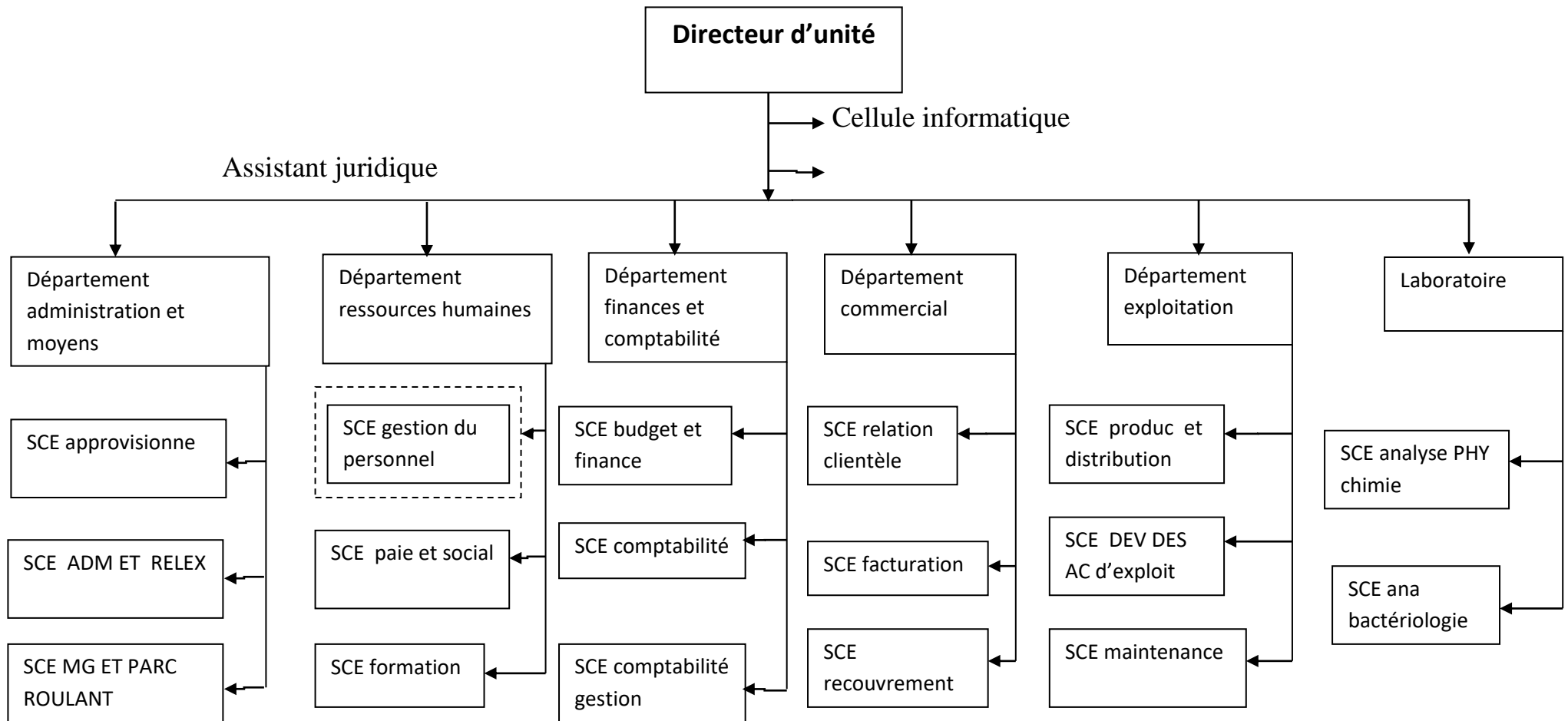
- Le contrôle de la qualité d'eau et n'analyse biochimique et bactériologique d'eaux.

### **2.4.1.7. Département ressources humaines : c'est notre champ d'étude :**

Il sera développé ci-après :

## Chapitre III : La politique formation au sein de l'ADE : unité de Tizi-Ouzou

**Figure n° 07 : Organigramme général de l'unité de Tizi-Ouzou**



Champ d'étude

source : Arrêté du 17 Novembre 2001 portant organisation interne de l'ADE.

## Chapitre III : La politique formation au sein de l'ADE : unité de Tizi-Ouzou

---

### 2.4.2. Délimitation du champ d'étude :

Le département ressources humain

#### 4.2.1.1. Mission du DRH :

- D'assurer une veille juridique et l'évolution de la réglementation et des procédures de gestion RH et formation.
- Assurer l'interprétation et la diffusion de la réglementation et procédures de gestion et s'assure de leur application.
- Définir et suivre des indicateurs d'aide à la décision, assister et conseiller les responsables de l'unité.
- Ménager les équipes du département ressources et évaluer leur efficacité individuelle et collective...

#### 4.2.1.2. Organisation interne du DRH :

Le département ressources humain est subdivisé en plusieurs services :

#### 4.2.1.3. Service paie et social : il est chargé :

- D'assurer l'ordonnancement de la paie et transmettre à la DFC les pièces nécessaire à l'engagement de la pais et des charges sociales et fiscales et veiller au respect des délais.
- Assurer le suivi et supervision des relation avec les caisses sociales (CNAS, CNR, CACOBATH, MUTUELLE....)
- Veiller au respect des obligations légales et conventionnelles liées à la pais et aux prestations sociales et s'assurer leur mise à jour .
- Supervise coordonner et contrôler la gestion de la paie et déclarations sociales et fiscales...

Le chef de service paie et social a un correspondant social a pour activités ce qui suit :

## **Chapitre III : La politique formation au sein de l'ADE : unité de Tizi-Ouzou**

---

- Etablir et déposer auprès des caisses sociales les déclarations d'affiliation du personnel nouvellement recrutés.
- Veiller à l'immatriculation du personnel par la caisse de sécurité sociale.
- Etablir les demandes d'attribution des allocations familiales et les déposer auprès de la CNAS.
- Déposer les dossiers d'arrêt de travail pour maladie et déclarations d'accident de travail auprès de la CNAC et introduire les dossiers de prise en charge.

### **4.2.1.4. Service formation :**

Ses activités consistent à :

- Participer à la définition de la politique de la société.
- Recueillir et analyser les besoins en formation à court et à moyen terme selon les orientations stratégiques de la société.
- Etablir, faire valider et diffuser le plan de formation, informer le personnel.
- Participer aux choix des organismes de formation avec les membres de la commission d'évaluation des offres.
- Assurer le suivi et le contrôle périodique des agents en formation ou en perfectionnement.
- Veiller au classement et la conservation des documents liés à la gestion de la formation.
- 

### **4.2.1.5. Service gestion de personnel : C'est notre structure d'accueil**

#### **A. Ses missions :**

Ce dernier a pour mission :

### **Chapitre III : La politique formation au sein de l'ADE : unité de Tizi-Ouzou**

---

- Mettre en œuvre les actes de gestion individuelle et collective et les actions de gestion des ressources humaines au niveau de l'unité.
- Assurer la conduite de la gestion du personnel et l'application de la réglementation, conseiller et assister les responsables hiérarchiques dans cette gestion.
- Diffuser l'information relative aux procédures de gestion et aux actions de gestion des ressources humaines.
- Veiller à la tenue, mise à jour et le classement des dossiers administratifs du personnel, des fichiers et bases de données associées.
- Veiller à la tenue, mise à jour des registres réglementaires et registres internes, et établir les tableaux de permanences et d'astreinte.
- Coordonner et contrôler la gestion de la paie et les déclarations sociale et fiscales.
- Préparer tous les documents réglementaires liés à la gestion du personnel: contrats de travail, attisassions...
- Assure le suivre des relations avec les caisses sociale (CNAS, CNR, CACOBATH, MUTUELLE...)
- Veiller au classement et à la conservation des documents de gestion.
- Participer au processus de recrutement et aider à l'intégration des candidats recrutés.

## Chapitre III : La politique formation au sein de l'ADE : unité de Tizi-Ouzou

---

### B. Positionnement du service gestion du personnel

#### a. Relation fonctionnelles

Avec le département ressources humaines pour recevoir les instructions émanât du département ressources humaines.

#### b. Relation fonctionnelles

De cadre ses tâches avec les différents interlocuteurs des services pour recevoir et transmettre des informations, et de collaborer avec les caisses de sécurité sociale et mutuelle pour traiter les situations particulières et complexes.

### C. Ses compétences

Pour cela le chef hiérarchique de ce post doit avoir :

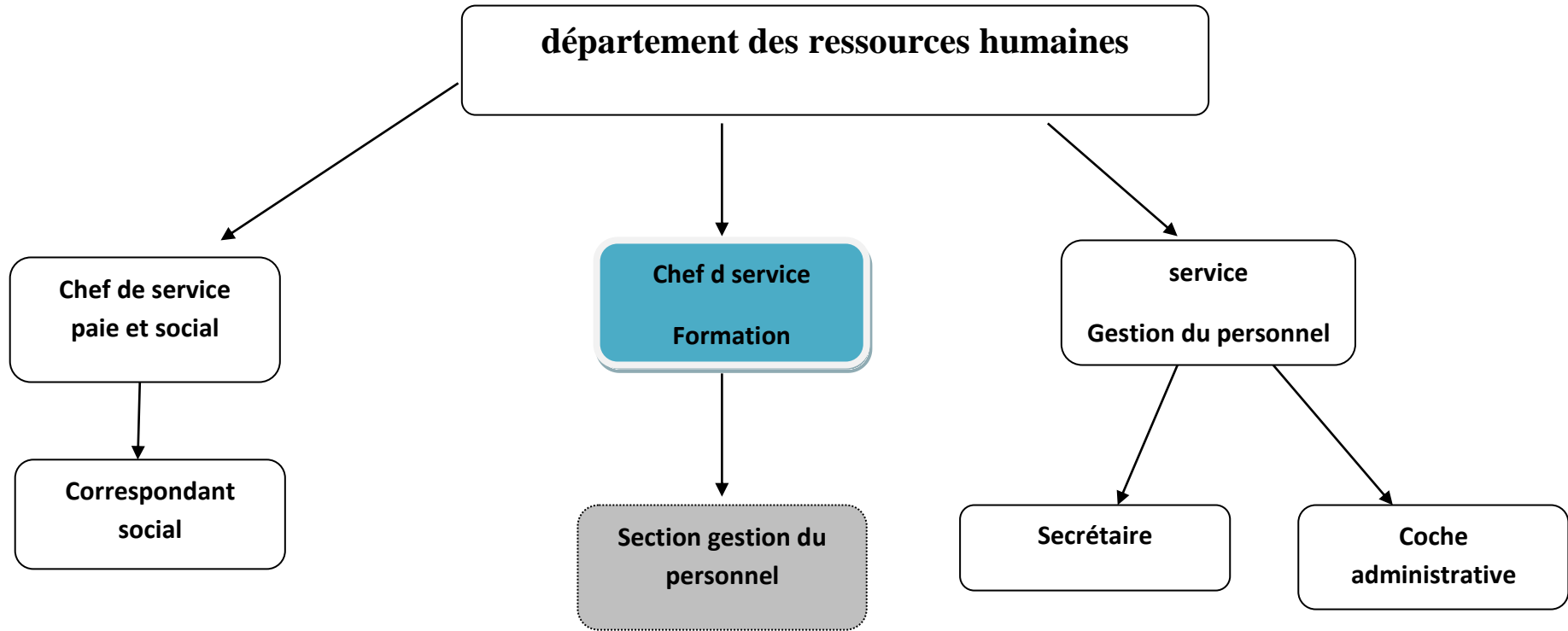
- **Savoir** : qui est un ensemble de connaissance en législation du travail, droit et législation fiscale.... et autres connaissances.
- **Savoir-faire** : avoir le sens de la communication de commandement, et le sens de la précision, la rigueur et respect des délais ...etc.
- **Savoir être** : avoir le sens de la communication de commandement et le sens de la précision, la rigueur et respect des délais ...etc.

### D. Son organisation interne :

Le service gestion du personnel comprend :

- Un chef de section gestion de personnel.
- Un gestionnaire du personnel.
- Une secrétaire

Figure n° 07 : Organigramme du département des ressources humaines



Source : Document interne de service RH

### Section 03 : Etude de la stratégie de formation au sein de l'ADE de Tizi-Ouzou :

Afin de réaliser notre cas empirique, il est nécessaire de suivre une démarche méthodologique rigoureuse. Pour cela le choix d'une méthode de conception est d'une importance capitale pour arriver aux résultats de notre recherche.

#### 3.1. Techniques de collecte des données

Pour mener à bien notre étude nous avons utilisé l'étude qualitative afin de récolter le maximum d'informations pour une meilleure fiabilité de nos résultats.

##### \* Définition des études qualitatives :

Une étude qualitative est « des études à caractère **intensif**, utilisant au niveau de la récolte des données une approche relativement **ouverte**, **non directive**, et **indirecte** des personnes interrogées<sup>1</sup>. »

Les études qualitatives sont conçues pour recueillir des informations significatives et en profondeur concernant les différents aspects de l'étude. Les entretiens en recherche qualitative sont beaucoup plus longs qu'en recherche quantitative parce que les réponses aux questions demeurent ouvertes.

- **Ouverte** : ouverture d'esprit, de questionnement.
- **non directive** : pour la méthode de contact, le chercheur ne dirige pas, il utilise les références de l'autre pour avancer.
- **Permissive** : s'adapter pour donner à l'autre les pleines possibilités de s'exprimer.
- **Indirecte** : prise de distance par rapport à ce qui est structuré.

##### \* L'entretien

L'entretien est l'une des techniques les plus fréquemment utilisées pour la collecte de données qualitatives. C'est une discussion formelle entre un interviewer et une personne

---

<sup>1</sup>PELLEMANS, Paul. *Recherche qualitative en marketing : perspective psychoscopique*. Paris : De Boeck Université, 1999, p. 16.

## Chapitre III :

---

choisie spécifiquement pour cette discussion.<sup>1</sup>

Nous procéderons dans notre enquête à un entretien semi directif avec le directeur de des ressources humaines au sein de l'ADE et le responsable de formation. Ces différents entretiens auront pour but de rechercher au près d'eux comment se déroulent les formations au sein de l'entreprise et son impact sur l'apprentissage individuel et collectif au sein des différentes unités et services de l'entreprise.

### \* L'analyse documentaire

L'analyse documentaire est l'analyse systématique des idées exprimées dans un texte (littéraire, minutes de réunions, entretiens, plaquette de communication, article ...).

Cette étude empirique consiste à étudier les procédures de formation au niveau de l'unité ADE et la gestion actuelle des plan de formation en vue de l'améliorer les procédures et les méthodes de travail. Pour cela, nous nous sommes intéressés :

- Aux postes de travail. ;
- Aux documents et fichiers existants.
- Aux moyens de traitement et de circulation de l'information.
- l'organigramme de l'entreprise ;
- le plan stratégique de l'entreprise ;

Et plus généralement, tous les documents relatifs à l'activité, au fonctionnement et aux dysfonctionnements de l'entreprise.

### \* **La méthode d'analyse des données**

L'une des étapes sera de collecter les informations mais le plus important est de les analyser et de les interpréter et arriver aux résultats recherchés.

On s'est rapproché de la direction générale et de la direction qualité et quelques personnels de l'entreprise pour collecter assez d'information pour bien comprendre cette fin.

-

---

1

### 3.2. Analyse de l'état de la formation au sein de l'ADE unité de Tizi-Ouzou :

.....

#### 3.2.1. Centres de formation de l'ADE :

L'Algérienne des Eaux (ADE) dispose de trois centres de formations dans le territoire national, ils lui permettent de former et perfectionner ses employés pour les différentes tâches qui les attendent dans le métier de l'Eau.

##### 3.2.1.1. Centre de formation de Tizi-Ouzou

Disposant d'une salle de formation, deux salles de cours et une autre de documentation, le centre de Tizi-Ouzou est dédié aux mises à niveau, aux qualifications et le perfectionnement des employés techniques de l'ADE et d'autres institutions dédiées à la gestion de l'eau potable.

Le centre propose une centaine de formations de courtes durées pour la plus part, programmées pendant toute l'année. Que ce soit des techniques de gestion, comptabilité ou du secrétariat, maîtrise des logiciels et des solutions intégrés par l'ADE, les diagnostics financiers, la fiscalité, la trésorerie, la maintenance assistée par ordinateur, ... ainsi que la relation client et comment gérer efficacement les réclamations reçus de la part des clients.

Aussi, le centre propose des formations dédiées à la maintenance des équipements et le traitement des eaux de surface ainsi que l'installation de groupes de pompage, les techniques de protection contre la corrosion des conduites en acier, la maintenance préventive des équipements utilisés, la gestion d'un laboratoire d'analyse, ... Ainsi que la formation d'agents dans différentes tâches pour le besoin exécutif.

##### 3.2.1.2. Centre de formation de Constantine

Un établissement dédié à la formation aux métiers de l'Eau offrant un cadre professionnel disposant de deux salles de cours (théoriques/pratiques) et une troisième dédiée aux cours informatiques.

### **3.2.1.3. Centre de formation d'Oran**

Il organise plusieurs cycles de formation dédiées aux cadres (management, techniques de gestion, les technologies de l'informatique, ...). Proposant ainsi un catalogue varié, il organise aussi des séminaires et des journées d'études, des formations de courtes durées pour des besoins spécifiques.

### **3.2.2. Mission et objectif du service formation :**

L'ADE de Tizi-Ouzou s'est doté d'un service formation qui a pour finalité de traiter les besoins de l'entreprise en formation

#### **3.2.2.1. Mission et objectif du service formation**

Le service formation est rattaché au département des ressources humaines. Ce dernier a pour mission :

- Participer à la définition de la politique de formation de la société ;
- Recueillir et analyser les besoins en formation à court et à moyen terme selon les orientations stratégiques de la société ;
- Etablir, faire valider et diffuser le plan de formation, informer le personnel ;
- Participer aux choix des organismes de formation avec les membres de la commission d'évaluation des offres ;
- Assurer le suivi et le contrôle périodique des agents en formation ou en perfectionnement. -Veiller au classement et la conservation des documents liés à la gestion de la formation.

#### **3.2.2.2. Les objectifs visés par la formation**

Les actions de formation organisées par l'Etablissement ont pour but :

- De satisfaire les besoins en main d'œuvre qualifiée dans les métiers de l'Etablissement ;
- D'assurer l'évolution d'un niveau de connaissances de base des travailleurs ;

## Chapitre III :

---

- De perfectionner les travailleurs pour leur permettre d'acquérir les connaissances et le savoir-faire nécessaires à la modernisation des techniques et méthodes de gestion ;
- De permettre aux travailleurs d'assurer leur évolution de carrière, source de motivation et de mobilisation pour améliorer la productivité du travail et les performances de l'Etablissement.

### **3.2.3. Plan de formation :**

Avant le lancement des formations de ses salariés, l'ADE de Tizi-Ouzou élabore chaque début d'exercice un plan de formation qui répond à ses besoins et objectifs

#### **3.2.3.1. Analyse des besoins**

Le but de notre projet est de développer une application simulant une solution pour les problèmes de localisation et distribution des données. Pour cela, nous avons conçu et mis en œuvre une base de données répartie pour une gestion, un contrôle efficace et fiable. Notre étude s'est basée sur la description d'une partie du domaine d'activité concerné (Le service formation). Le service formation est un service stratégique de l'agence, il comporte des postes de travail qui ont des rôles fixes. Il a pour fonction essentielle d'établir, faire valider et diffuser le plan de formation, informer le personnel et assurer le suivi et le contrôle périodique des employés en formation.

#### **3.2.3.2. Inscription à la formation**

Le service formation de l'ADE inscrit ses employés qui sont concernés par des formations aux niveaux des différents centres de formations et puisque ces derniers ayant chacun une base de données locale et que chacun d'eux détermine ses propres sessions et il y a aucun échange et communication entre les centres,

#### **3.2.3.3. Elaboration du catalogue de formations**

C'est un document qui contient l'ensemble de toutes les formations, envoyées par les responsables de formation au chef de formation de la zone ADE de Tizi-Ouzou.

#### **3.2.3.4. Planning Sessions de formation :**

## Chapitre III :

---

C'est un document contenant le planning de formation— durant une année par lequel les responsables de formation informe le chef de formation de la zone ADE de Tizi-Ouzou. Confirmation de la tenue des sessions de formation : document par lequel le responsable du centre de formation confirme la tenu d'une session et demande au chef de formation de confirmer la participation de ses employés à chaque session proposé en réglant les frais pédagogiques et les frais logistiques.

### 3.2.3.5. Confirmation :

C'est un document à travers lequel le chef de formation de l'unité ADE confirme la participation de ses employés aux formations.

### 3.3. Revue des actions de formation :

Avant le lancement d'une action de formation, le responsable de la structure ressources humaines de l'unité :

- Vérifie si l'action de formation, est engagée et retenue dans le plan de formation ;
- S'assure que l'organisme assurant la formation (interne, externe), dispose de tous les moyens matériels et humaines nécessaires à la réussite de l'action ;
- Vérifie si le profil des agents concernés, est en liaison avec la formation retenue ;
- Etudie le programme de formation, en fonction de l'objectif fixé.

**Tableau n° 04 :** : Nombre de formation de 2013 à 2019

Année	Nombre de formation
2013	116
2014	121
2015	152
2016	94
2017	134
2018	132
2019	115

Source : Document interne de l'ADE de Tizi-Ouzou, 2022.

## Chapitre III :

---

Pour ce qui est des domaines de formation, ils sont divers. L'ADE lancent des formations dans les domaines de :

- La communication
- Formation dans la gestion des parcs compteur ;
- Traitement des eaux ;
- Le forage d'eau
- La gestion budgétaire et lois de finance;
- Canalisation, assemblage, pose et branchement ;
- Formation en automatisme et en maintenance
- Formation en management : de projet, d'équipe et du travail, commercial, ressources humaines :
- Formation en hygiène et sécurité et préservation des risques professionnels
- Les normes de qualité ;
- Management de l'eau et de l'assainissement
- Traitement des eaux de surface ....
- Formation en logiciels

L'ADE lance aussi des formations pour les chauffeurs et agents de sécurité

La formation se fait selon le besoin de l'entreprise, l'ADE paye une taxe de 2% au impôt pour la formation continue et la formation des apprentis chaque semestre. Les besoins en formation en découlent de *trois(03)* sources principales :

- Les besoins induits par les objectifs tracés par la direction générale ;
- les besoins exprimés par les structures ;
- Le résultat des fiches de compétence.

### **3.3.1. Budget de formation:**

La dépense liée à la formation, provienne de la direction générale de l'ENIEM, et d'après le décret 82-298 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle au niveau des entreprises, les dépenses sont calculées à raison de 1% du chiffre d'affaire.

## Chapitre III :

---

Conformément aux orientations de la DRH, les unités élaborent leurs plans de formation qu'elles transmettent à la DRH pour analyse et vérification, ainsi que le bilan de formation, pour vérification des coûts de formation nécessaire « voir annexe N°9 ».

Après vérification, la DRH élabore un consolidé et valide le plan de formation qu'elle transmet aux unités pour mise en œuvre.

Sauf cas de difficultés financières majeures, l'Etablissement doit consacrer annuellement pour la formation un budget équivalent au moins à 1% de la masse salariale annuelle, hors les actions d'apprentissage.

Il est alloué une indemnité de formation des travailleurs admis à suivre une formation en Algérie, dont la durée est supérieure à trois mois consécutif

Cette indemnité vise à compenser la perte éventuelle de rémunération occasionnelle au travailleur durant la période de formation.<sup>1</sup>

Durant sa formation, le travailleur est mis en position de détachement, la décision de détachement précisera les éléments de rémunérations fixés par la convention collective « le travailleur appelé à rendre en mission temporaire à l'étranger ouvre droit aux indemnités de frais de missions conformément à la réglementation en vigueur

### **3.3.2. Le contrat de formation :**

Pour les actions de formation, recyclage et perfectionnement de longue durée sans interruption ou en alternation, internes ou externes à l'Etablissement, et dont les périodes dépassent trois mois, l'Etablissement devra établir un contrat de formation aux travailleurs concernés.

Ce contrat de formation précisera notamment :

- L'objet de la formation ;
- Le lieu, la durée et les conditions de formation ;
- Le niveau de qualification ;
- Les cas de résiliation du contrat et les mesures y afférentes ;
- Les dispositions à prendre en cas d'échec ou de résultats insuffisants ;

---

<sup>1</sup>Article 188 de la convention collective, op.cit.

## Chapitre III :

- La période d'engagement contractuelle ;
- Les éléments de rémunération retenus.

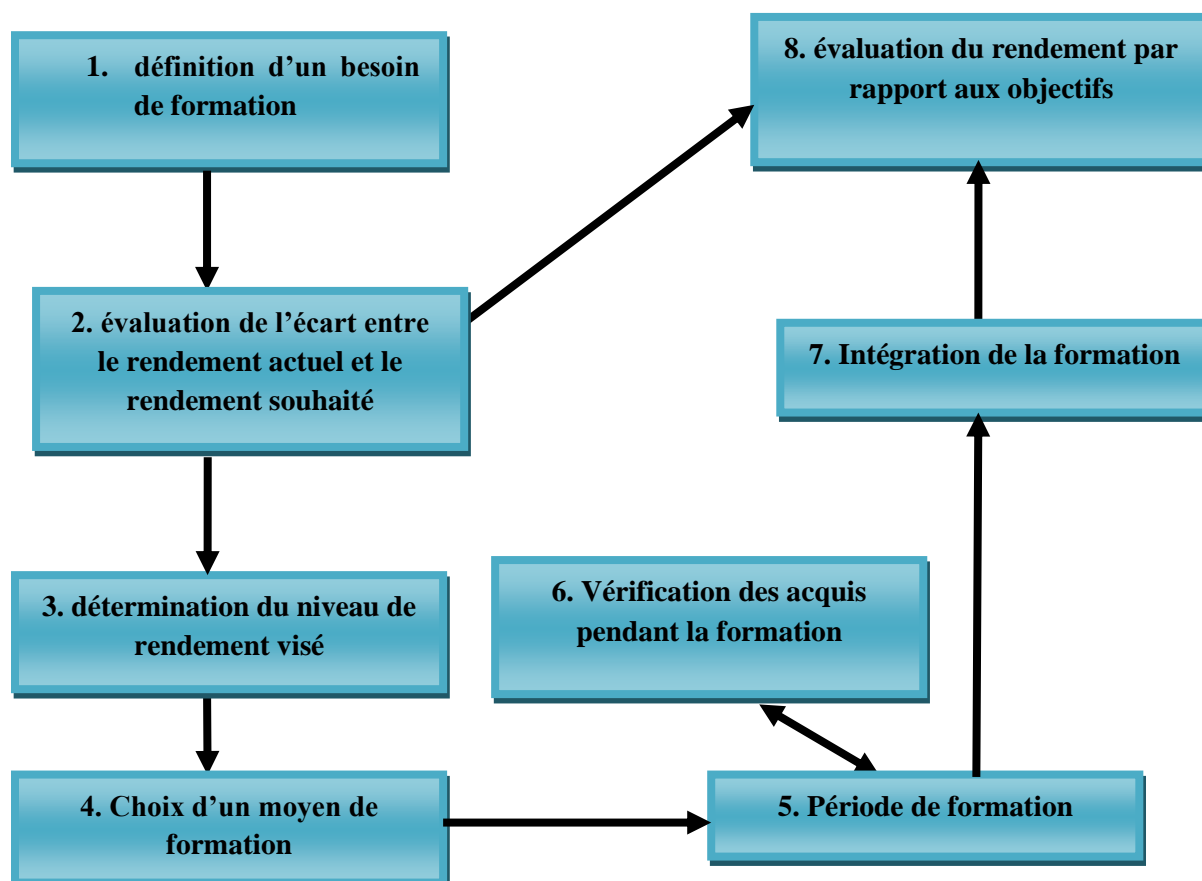
La durée d'engagement contractuelle est calculée à raison de deux fois la durée de la période de formation. Elle ne peut toutefois être inférieure à deux ans, pour les cycles de formation d'une durée supérieure à trois mois et inférieure à un an.

Le travailleur appelé à suivre une formation de longue durée s'oblige à signer le contrat de formation, tout refus pour quelques motifs que se soit entraîne l'exclusion du bénéfice de la formation.

### 3.3.3. Processus formation :

On peut présenter le processus de la formation au sein de l'ADE ainsi :

**Schéma N°01:** Le processus de formation au sein de l'ADE



Source : Document interne de l'ADE.

### **La mise en place d'un un programme de mise à niveau dans les métiers de l'eau**

Un programme de mise à niveau de leurs cadres pour renforcer leurs compétences dans les métiers de l'eau.

Selon le directeur de l'ADE de Tizi-Ouzou, A travers ce programme, appelé "Transfert de Savoir Faire National", l'ADE mis sur le capital humain pour renforcer les compétences métiers de leurs cadres pour la mise à niveau selon le standard international, et ce, dans les domaines de l'eau et de l'assainissement, afin de répondre efficacement aux grands enjeux d'amélioration et de durabilité du service public de l'eau",

### **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

A l'ADE « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégique de l'entreprise. C'est aussi une obligation de négociation triennale qui doit permettre d'éviter les restrictions brutales.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est composée par l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer, d'analyser et d'anticiper les décision concernant les ressources humaines »<sup>1</sup>

#### **3.3.4. Réalisation de la formation :**

Les actions de formation planifiées sont réalisées au niveau de service formation .

Avant toute mise en œuvre, le responsable de la structure ressources humaines de l'unité concernée, informe le directeur :

---

<sup>1</sup> Manuel des RH de l'ADE année 2022.

- De la nature de l'action de formation à mettre en œuvre ;
- De la conformité avec le plan de formation arrêté ;
- De l'organisme assurant la formation ;
- De la liste des agents concernés avec leurs identités et fonctions ;
- De la date de mise en formation ;
- De la durée de formation ;
- Du coût de la formation.

### **3.3.5. Diffusion de la formation :**

Pendant le déroulement de la formation, un suivi régulier est exigé aux responsables des ressources humaines des unités, leur permettant de s'enquérir, et de contrôler la discipline, la mise en œuvre du programme de formation, et les résultats périodiques obtenus par leurs agents mis en formation.

A cet effet, la périodicité et les éléments de ce suivi doivent figurer sur les conventions de formation engagées, avec les organismes de formation.

Les éléments d'appréciation du travailleur mis en formation, doivent être transmis au responsable du personnel de l'unité, par l'organisme formateur précisant ce qui suit :

- Assiduité de l'agent ;
- Degré d'assimilation théorique et pratique (tests de contrôle) ;
- Assiduité de l'agent ;
- Comportement et discipline ;
- Note obtenue (fiche de notation).<sup>1</sup>

En fin, et après transmission des résultats périodiques à l'organisme formateur, le responsable du personnel de l'unité est chargé de contrôler et d'apprécier sur le terrain la conduite et la discipline des agents mis en formation, et rend compte au Directeur d'unité. Le responsable du personnel de l'unité, doit à cet effet sur le terrain, effectuer des contrôles périodiques sur le déroulement de la formation au moins une fois par mois.

---

<sup>1</sup> Procédures de formation et de sensibilisation, SQE 6.2.201.

### 3.4. **Évaluation et suivi de la formation :**

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

#### 3.4.1. **Le suivi de la formation**

Le suivi concernant la mise en œuvre du plan de formation est effectué d'une façon systématique par les responsables du personnel des unités, sur la base du canevas relatif au suivi du plan de formation, qui est transmis trimestriellement à la direction des ressources humaines pour analyse et synthèse.

Un bilan de formation est établi par les responsables du personnel des unités et transmis à la direction des ressources humaines pour étude et synthèse.

#### 3.4.2. **Le système d'évaluation du personnel**

Le système d'évaluation du personnel au sein de L'ADE est l'une des tâches de la division des ressources humaines.

A l'ADE l'évaluation qualitative et quantitative du rendement d'un employé ou d'un collaborateur est au moyen de critères dans l'atteinte de ses objectifs. L'évaluation se base des critères suivants : la productivité, la fiabilité, l'honnêteté, l'accroissement des connaissances et les habilités, l'esprit de coopération et l'intérêt pour le travail.

L'évaluation doit :

- Porter sur le rendement de l'employé et sur sa personnalité ;
- Être orientée vers l'avenir et non vers le passé ;
- Porter sur l'ensemble des tâches de l'employé ;
- Reposer sur des éléments mesurables ;
- Être la même pour tous les emplois comparables ;
- Être équitable ;
- Définir clairement les critères d'évaluation ;

Toujours déboucher sur un résultat concret de l'avis de la direction envers l'employé.

Il existe deux types d'évaluation du salarié

### **3.4.2.1. L'évaluation du rendement :**

Elle vise à évaluer par les résultats obtenus, le rendement d'un salarié sur un emploi donné en terme quantitatif et qualitatif. Elle est généralement liée à des objectifs de travail prédéterminés.

C'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs consignés dans le programme de travail est évalué sur la base des paramètres arrêtés et validés par la structure.

### **3.4.2.2. L'évaluation du potentiel :**

Elle consiste à mesurer les capacités du salarié à s'adapter à une situation à laquelle il n'est pas directement préparé, c'est -à-dire évaluer ses aptitudes à occuper un poste de complexité plus grande.

Les agents d'exécution sont concernés par cette évaluation.

À la fin de la formation et après l'intégration de son poste, l'agent formé aura une durée suffisante pour mettre en épreuve les nouvelles connaissances et compétences acquises lors de la formation, et il sera évalué par son supérieur hiérarchique direct qui jugera les résultats de la formation.

Le responsable hiérarchique de l'agent formé, est tenu de renvoyer dûment signée et complétée la fiche d'évaluation au responsable du personnel de l'unité.

En ce qui concerne les séminaires, l'évaluation se fait sur la base d'un questionnaire, remis à la fin de chaque séminaire à tous les participants.

La direction des ressources humaines est destinataire d'une copie de chaque étude et évaluation de synthèse.

### 3.5. Résultats de l'enquête

D'après l'entretien que nous avons mené au sein de l'entreprise ADE de Tizi-Ouzou auprès du directeur général et directeur des RH et du responsable de la formation, nous avons conclu que la formation occupe une place importante dans sa politique générale, et elle est devenu un enjeu majeur et prend de plus en plus d'importance.

Les besoins de formation individuels ou collectifs est à jour et ces formation sont en adaptation aux changements techniques et socioéconomiques.

L'ADE pratique des formations dans tout les domaines de son activité, avec à la marge une centaine de personne formé chaque année.

D'après l'étude des programmes annuels des formations, les objectifs visés par les responsables de l'Ade est l'adaptation au changement et mutations économiques et technologiques.

Les formations répondent à plusieurs objectifs tels que :

- Le développement des compétences des salariés quelque soit leur fonction et grade ;
- Evolution du rendement de l'entreprise ;
- Satisfaction des clients ;
- L'augmentation de l'efficacité au travail,
- L'amélioration de la communication, de comportement, de l'acquisition des nouveaux savoirs largement évoqués par l'enquête, s'inscrit directement dans l'objectif de développer des compétences et des savoirs être.

## Chapitre III :

---

### Conclusion

l'enquête du terrain menée auprès de quelques responsables ressources humaines de l'ADE de Tizi-Ouzou a permis de constater que, aucune demande d'expression des dits besoins n'a eu lieu. Fait étonnant surtout que cette entreprise et d'après l'entretien avec le DRH investit largement dans les actions formations tout en tenant compte des demandes formulées par les salariés. Au delà, nous avons de plus constaté une autre grande contradiction entre les dires du DRH et ceux des interrogés notamment en ce qui a trait aux actions d'évaluation et de leur moment. En effet, et selon le DRH, les actions d'évaluation formation n'ont pas

L'entreprise ADE donne une importance capital à la formation de son personnel, et cela dans les différents domaines d'activités de l'entreprise

La direction de l'ADE de Tizi-Ouzou s'est engagée dans un processus d'amélioration continue de la qualité par l'élimination totale des défauts, en s'appuyant sur la mobilisation, la motivation et la formation de son personnel.

*Conclusion  
générale*

## Conclusion générale

---

Comme nous venons de le suivre le développement organisationnel vise un changement planifié qui puisse améliorer l'efficacité et la performance organisationnelle, ce qui était à l'origine de l'élaboration de plusieurs modèles de changement planifié décrivant les différentes phases du processus de celui-ci.

Afin d'assurer l'engagement de toutes les parties prenantes, une démarche d'analyse et de diagnostic est nécessaire. Il est essentiel pour l'organisation de veiller à analyser les impacts humains, établir les menaces, identifier les opportunités et minimiser la résistance au changement. Le développement organisationnel tire sa pertinence de la méthodologie reconnue et de l'approche axée sur le développement humain au travers des projets organisationnels. Le développement organisationnel n'est donc pas une méthode, mais plutôt une façon d'analyser et de traiter les situations et projets.

Avec le renouvellement technologique, les nouvelles normes qualités, la concurrence mondialisée, et les autres paramètres liés au changement et à l'insertion dans un environnement incertain et complexe, sont des variables incontournables et irréversibles pour le passage vers une nouvelle ère de l'immatériel, où l'investissement intangible dépasse alors celui de l'équipement. Les investissements dans la production, le développement et la diffusion des connaissances, savoirs et compétences via l'apprentissage, sont alors de plus en plus fréquent.

La formation est aujourd'hui considérée comme une composante essentielle du développement des ressources humaines de l'entreprise, lesquelles sont nécessaires au développement économique. Elle permet de développer et d'améliorer les connaissances et compétences des salariés de l'entreprise, elle rend possible l'adaptation des qualifications spécifiques des travailleurs à leurs besoins, elle permet aussi de préparer et de prévoir les profonds changements technologiques et organisationnels. Un plus grand nombre d'études y compris notre étude empiriques ont démontré que la formation est capable d'avoir des impacts non négligeables sur la performance, rendement et donc réalisation des objectifs de l'entreprise.

Pour conclure notre travail on pourra dire que dans un secteur à caractère industrielle et commerciale et plus précisément un établissement du service public (ADE) qui participe au développement et à l'amélioration des conditions

## Conclusion générale

---

de vie des citoyens, le management occupe un rôle vitale et essentiel à son bon fonctionnement, ce dernier sous sa forme consultatif permet d'apporter un point de vue en adéquation avec les pratique du management

Le stage pratique effectué au sein de notre organisme d'accueil nous a permis d'une part d'élaborer ce travail et d'une autre de consolider nos connaissances théorique en milieu administratif.

A travers cette expérience nous avons constaté que le management dans sa nature consultatif (utilisé au sein de l'organisme) permet de coordonner la stratégie des opérations et d'atteindre de meilleurs résultats et un meilleur rendement mais aussi à travers la gestion des carrières des employés et le mouvement des informations et des instructions et aussi fait appel à l'engagement et à la contribution des membres de l'entreprise au progrès de cette dernière à travers la mise en avant des relations humaines par la mobilisation et le développement du personnel et la régulation des activités et de satisfaire les besoins fondamentaux des salariés et cela se voit à travers l'accroissement de la productivité, l'amélioration de la qualité des services, réduction des délais de production et aussi, l'amélioration de la circulation de l'information et des réseaux de communication et des conditions de travail

Et enfin pour conclure, on dira que le management des ressources humaines est la pièce vitale dans le bon fonctionnement d'une organisation.

A l'issue de cette étude, 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.

A cet effet, l'enquête mener au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, dite « ENIEM » qui est l'une des entreprises publiques les plus anciennes en

## Conclusion générale

---

Algérie. Concurrencées par des entreprises nationales et surtout étrangères dans le domaine de l'électroménager, affirme qu'elle tente de mobiliser, et de développer au mieux les compétences de sa main d'œuvre pour l'emporter face à cette concurrence rude, ainsi réaliser ses objectifs. Pour ce faire, l'entreprise ENIEM fait souvent appel à son système de formation, on accordant une importance assez particulière à son système de formation. En effet, la formation est réellement prise en charge dans cette entreprise dans la mesure où un budget considérable lui est consacré; et qu'une équipe de professionnels assurent son pilotage, car avec le développement des compétences des salariés, la formation permet d'accompagner en grande partie la réalisation des objectifs de l'entreprise ENIEM (qualité, productivité, efficacité, compétitivité, adaptation, flexibilité, performance....)

Néanmoins des pistes et solutions telles l'élaboration des référentiels compétences, l'introduction de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les choix pertinents des organismes de la formation....., sont à entreprendre pour améliorer l'efficacité des systèmes de formation.

Même si notre recherche a atteint les objectifs qu'elle s'est fixés à savoir l'étude de la formation et son articulation avec le développement des compétences et la réalisation des objectifs de l'entreprise. Elle ne prétend nullement à l'exhaustivité. Elle est destinée à se poursuivre et à se compléter en suscitant de nouvelles interrogations en esquissant des voies pour des recherches à venir, comme l'importance de l'application de l'approche par compétence par la formation professionnelle et l'éducation nationale pour les entreprises algériennes.

# *Bibliographie*

## Ouvrages

- 1.4.5.** <sup>1</sup> Jean YVE BUCK, « Le management des connaissances et de compétences en pratique », édition d'organisation, Paris, 2003.
- 1.4.6.** <sup>1</sup> SOYER JACQUES « fonction formation », 3<sup>ème</sup> édition, organisation, c group EYrelles, paris, 2003.
- 1.4.7.** ALLAIN MEIGANT « manager la formation » 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006.
1. Amélie Marçay, Construire un bilan social : Indicateurs et éléments de stratégie, 1<sup>ère</sup> édition, Dunod, Paris, 2011..
  2. ANDRE DE PERETTI « organiser des formation », Edition hachette, Paris, 1991.
  3. Béatrice Dogor Di Nuzzo. Le management de la motivation : Améliorer les services, 1<sup>ère</sup> édition, EMS éditions, Normandie, 2011.
  4. Bernard Martory, Daniel Crozet, Bruno Solnik, Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance, 9<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2016.
- 1.4.8.** BRUNETAUX.J.B, « Gestion des ressources humaines », 4<sup>ème</sup> édition, Yaoundé, UCAC, 2007.
- 1.4.9.** BUCK Jean Yve, « Le management des connaissances et de compétences en pratique», éditions d'organisation, Paris, 2003.
- 1.4.10.** CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédéric, « Gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007.
- 1.4.11.** DARBELET, Michel et autres. « Notion fondamentales de gestion d'entreprise», éd Foucher, paris, 1998.
- 1.4.12.** DURAND Thomas, Management d'entreprise 360° Thomas Durand Principes et outils de la gestion d'entreprise, Edition Dunod, 2016.
- 1.4.13.** Eduardo Davel et Diane-Gabrielle Tremblay0 apprentissage organisationnel, Presse universitaire de Québec, 2001.
1. EKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS , CHEVALIER « La gestion des ressourceshumaine », 2<sup>ème</sup> édition, De boeck, PARIS, 2004.
  2. ELIE COHEN « Dictionnaire de gestion», Casbah edition E, Alger, 1998.
  3. Isabelle Corréard, Patrick Anaya, Patrick Brun, Sécurité, hygiène et risques professionnels, 1<sup>ère</sup> édition, Dunod, Paris, 2011.
- 1.4.14.** J.BUNETAUX, « Gestion des Ressources Humaines et Communication », 4<sup>e</sup>édition, Yaoundé, 2007.

## Bibliographie

---

1. Jean-Luc Charron, Sabine Sépari, Françoise Bertrand, DCG7 – Management : Manuel et applications, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2016..
- 1.4.15.** Jean-Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 7<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2015.
- 1.4.16.** Le BOTERF. G, « De la compétence, essai, sur un attracteur étrange », éditions d'organisation, Paris, 1994.
- 1.4.17.** LECOEUR.E « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008.
- 1.4.18.** LOIC.C « Gestion des ressources humaines », Ed Dunod, paris, 1991, p.298.
  1. Michel Ferrary, Management des ressources humaines : Marché du travail et acteurs stratégiques, 1<sup>ère</sup> édition, Dunod, Paris, 2014.
- 1.4.19.** MINTZBERGHenry, le management voyage au centre des organisations, traduit par Jean-Michel Behar, Éditions d'Organisation, 1990.
  1. P.CANDAU « audit social : méthodes et techniques pour un management efficace » Edition Vuibert, 1897.
- 1.4.20.** PELLEMANS, Paul. Recherche qualitative en marketing : perspective psychoscopique. Paris : De Boeck Université, 1999.
- 1.4.21.** PHILIPPE ZARAFIAN, « Objectif compétence, éditions liaisons », 2001.
- 1.4.22.** SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS, CHEVALIER « La gestion des ressources humaine »,op.cit.
- 1.4.23.** SENGUENI Fadhila, « La formation et la compétence »
  1. Sylvie Guerrero, Les outils des RH : Les savoir-faire essentiels en GRH, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2014
  2. TaïebHafsi, Bruno Fabi, “Les fondements du changement stratégique », Les éditions Transcontinental, Montréal, Canada, 1997.
- 1.4.24.** THIERRY ARDOUIN, « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer. » 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2006.
  1. Thierry BURGER- HELMCHEN Caroline HUSSLER et Paul MULLER, « Management », Vuibert, Paris, 2019.
- 1.4.25.** Thierry TEBOUL, Élodie LOMBARDO, Les clés dd développement des compétences d'entreprise, enjeux et mise en œuvre , guide pratique d'Afdas,.
- 1.4.26.** YAHYAOUI. Abderrahmane, « législation et réglementation du travail », édition palais du livre, Alger, 1997.

1.4.27.

### Revues

1. Maarten de Laat, Robert-Jan Simons, Apprentissage collectif: perspectives théoriques et moyens de soutenir l'apprentissage en réseau, revue européenne de formation professionnelle N° 27, p14.
2. Yvon Pesqueux, Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?, Série Recherche n°6, p5.

### Web graphie

3. <http://www.institut-numerique.org/section-1-le-management-des-ressources-humaines-5220dd5392f11>.
4. Vidéo, Le management des ressources humaines : LeçonNetprof.fr.
5. <http://www.sietmanagement.fr/theories-de-lapprentissage-organisationnel-argyris-et-schon-nelson-et-winter/>

### Mémoires et thèses

1. Christian BÉLANGER, Apprentissage collectif, innovation et fonctions territorialisées de soutien au développement: définition, dimensions et influence, Université du Québec, 2015.
2. Frédéric Leroy, Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion, thèse de, thèses en Sciences de Gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2000.
3. ZERKHEFAOUI Lyes, Le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques Algériennes. Cas : Electro-Industries, mémoire de magistère, en Sciences Economiques Option : Gestion Des Entreprises, Université Mouloud Mammeride Tizi-Ouzou, 2010.
4. FREDERIC LEROY, processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences a l'occasion d'une fusion, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, école des hautes études commerciales, 2000.

# Bibliographie

---

## **Autres document**

1. Document interne de l'ADE (organigramme, Tableau de bord, cartographie).
2. la convention collective
3. Manuel des RH de l'ADE année 2022.

# *Table des matières*

# Table des matières

---

## Table des m

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux ..... 6

Introduction générale ..... 1

**Chapitre I : La gestion des ressources humaines et la formation ..... 5**

Introduction ..... 6

Section 1 : Le passage de management pyramidal au management transversal..... 7

1.1. Définition du Management..... 7

1.2. Historique du management..... 7

1.2.1. Le management pyramidal ..... 7

1.2.2. Le management transversal ..... 8

1.3. Ecoles de développement des ressources humaines ..... 9

1.3.1. L'Organisation rationnelle du travail (Henri Fayol)..... 9

1.3.1.1. Division du travail : ..... 9

1.3.1.2. La gestion du personnel..... 9

1.3.1.3. Le système de contrôle ..... 10

1.3.2. L'apport de Fayol au management ..... 10

1.3.3. Max Weber 1864 - 1920..... 11

1.3.4. La théorie des relations humaines ..... 11

1.4. Le management des ressources humaines ..... 12

1.4.1. Définition du management des ressources humaines ..... 12

1.4.2. Objectifs du management des ressources humaines ..... 13

1.4.1. Gérer les Effectifs..... 13

1.4.2. Veille informationnelle sur la législation du travail et préparer les rémunérations..... 14

1.4.3. Développer les RH ..... 15

1.4.4. Limiter les dysfonctionnements sociaux ..... 16

Section 02 : Cadre conceptuel de la formation..... 16

2.1. Définition de la formation ..... 16

2.2. Objectifs de la formation ..... 17

2.2.1. Objectifs de la formation en faveur du salarié..... 17

2.2.2. Objectifs de la formation pour l'entreprise ..... 18

2.3. Les types de Formation ..... 19

# Table des matières

2.3.1.	Le perfectionnement professionnel .....	19
2.3.2.	La formation « gestion prévisionnelle du personnel » .....	19
2.3.3.	Le recyclage .....	20
2.3.4.	La formation continue .....	20
2.3.5.	La formation sur le tas (site).....	20
2.4.	Les différents modes de Formation .....	21
2.4.1.	La formation interne.....	21
2.4.2.	La formation externe .....	22
2.4.3.	Le E-Learning.....	22
2.4.4.	La formation interentreprises .....	22
2.4.5.	La formation intra-entreprise.....	23
2.4.6.	La formation intra entreprise en visioconférence .....	23
2.4.7.	Formation intra entreprise résidentielle.....	24
2.4.8.	La formation à l'étranger.....	24
	Conclusion.....	25
	Introduction .....	26
	<b>Chapitre II : La contribution de la formation au développement organisationnel.....</b>	<b>26</b>
	Section 01 : Le développement organisationnel.....	27
1.1.	Définition du DO.....	27
1.2.	Rôle du DO.....	28
1.3.	L'impact du développement organisationnel sur les organisations .....	28
1.4.	Les modèles de développement organisationnel .....	29
1.4.1.	Les modèles de Lewin et de Collerette (1951, 1997) .....	29
1.4.2.	Le modèle de changement planifié (1958) .....	31
1.4.3	Le modèle intégrateur de Bullok et Batten (1985) .....	32
1.5.	La démarche de développement organisationnel.....	33
1.5.1.	Elaboration d'une stratégie de développement organisationnel .....	33
1.5.2.	Outils de la stratégie de développement organisationnel .....	34
1.5.3.	Définitions des compétences .....	35
	Section 02 : Le développement de compétence par la formation au sein des entreprises .....	37
2.1.	Définition du développement des compétences .....	38
2.2.	Les types de la compétence .....	39
2.2.1.	Compétence individuelle .....	39
2.2.2.	Les compétences collectives.....	41
2.3.	La relation entre la formation et la compétence .....	42

# Table des matières

2.3.1.	La formation comme un outil de développement des compétences .....	42
2.3.2.	La valorisation des compétences par la formation .....	42
2.3.3.	Systématisation des plans de formation comme accompagnement de la valorisation des compétences .....	43
2.4.	Le rôle de la formation dans la construction des compétences .....	44
Section 03 : Formation et apprentissage organisationnel .....		45
3.1.	Définition de l'apprentissage organisationnel .....	45
3.2.1.	Une Organisation.....	45
3.2.2.	L'apprentissage .....	45
3.2.	Formes de l'apprentissage .....	46
3.2.1.	L'apprentissage individuel .....	46
3.2.2.	L'apprentissage collectif .....	46
3.3.	L'apprentissage organisationnel.....	47
3.3.1.	Définition de l'apprentissage organisationnel .....	47
3.3.2.	Théorie de l'apprentissage organisationnel .....	49
Conclusion.....		53
<b>Chapitre III : La politique formation au sein de l'ADE : unité de Tizi-Ouzou .....</b>		<b>59</b>
Introduction .....		60
Section 01 : historique et organisation de l'entreprise .....		61
1.1.	L'évolution historique de l'entreprise ADE .....	61
1.1.1.	Période 1962-1970 .....	61
1.1.2.	Période : 1970-1983 .....	61
1.1.3.	Période : 1983-1987 .....	61
1.1.4.	Période : 1987-1990 .....	61
1.1.5.	Période 1990-1994 .....	62
1.1.6.	Période 1994-2001 .....	62
Section 2 : aperçu générale sur l'ADE de Tizi-Ouzou .....		62
2.2.	Statut juridique de l'ADE.....	62
2.3.	Mission et objectifs de l'entreprise ADE .....	64
2.3.1.	Mission de l'ADE.....	64
2.3.2.	Objectifs de l'entreprise ADE .....	65
2.4.	Organisation administrative de l'ADE et délimitation du champ d'étude le département des ressources humaines .....	65
2.4.1.	Organisation administrative de l'ADE .....	65
2.4.2.	Délimitation du champ d'étude .....	70
Section 03 : Etude de la stratégie de formation au sein de l'ADE de Tizi-Ouzou .....		75

## Table des matières

---

3.1.	Techniques de collecte des données .....	75
3.2.	Analyse de l'état de la formation au sein de l'ADE unité de Tizi-Ouzou .....	77
3.2.1.	Centres de formation de l'ADE.....	77
3.2.1.1.	Centre de formation de Tizi-Ouzou.....	77
3.2.1.2.	Centre de formation de Constantine .....	77
3.2.1.3.	Centre de formation d'Oran.....	78
3.2.2.	Mission et objectif du service formation.....	78
3.2.3.	Plan de formation .....	79
3.3.	Revue des actions de formation.....	80
3.3.1.	Budget de formation.....	81
3.3.2.	Le contrat de formation .....	82
3.3.3.	Processus formation .....	83
3.3.4.	Réalisation de la formation.....	84
3.3.5.	Diffusion de la formation .....	85
3.4.	Evaluation et suivi de la formation.....	86
3.4.1.	Le suivi de la formation.....	86
3.4.2.	Le système d'évaluation du personnel .....	86
3.5.	Résultats de l'enquête.....	88
	Conclusion générale .....	89
	<i>Conclusion générale</i> .....	89
	<i>Bibliographie</i> .....	89
	<i>Table des matières</i> .....	89