

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEINGEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES GESTION ET DES SCIENCES
COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



*Mémoire de fin d'études
En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion.
Spécialité: Gestion des Ressources Humaines.*

Thème

**L'ingénierie de formation et son lien avec le
développement des compétences des collaborateurs**

**Cas : l'entreprise nationale ELECTRO-
INDUSTRIE (ENEL)**

Présenté par :

Melle AIT BRAHAM Lydia

Melle BELHADJ Fatma

Encadré par :

Mr MALEK .Nadir

Membres du jury:

Président : Mr KAHRI Samir

Examinatrice : Mm BOUZIDA Zahia

Rapporteur : Mr MALEK .Nadir

Promotion : 2020-2021

Remerciements

Nous tenons à remercier le Dieu tout puissant de nous avoir donné la force, le courage et la santé pour accomplir ce travail.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre promoteur Mr MALEK NADIR de nous avoir accepté de nous encadrer, on le remercie pour sa présence et sa disponibilité et sa volonté à nous pousser au bout de nous capacités afin de donner le meilleur de nous-mêmes dans le déroulement de ce projet de fin d'étude.

Nous vifs remerciements vont aux membres du jury pour l'honneur qu'ils nous ont fait d'examiner et de juger notre présent mémoire.

Nous adressons nos remerciements à notre encadreur au sien d'électro-industrie monsieur MATOUK SAMIR qui nous a aidées tout au long de notre stage pratique ainsi que toutes les personnes de l'entreprise électro-industrie sans oublier Mr IBEKOUCHEN TAHAR pour son entière disponibilité.

Ainsi que notre ami BOUBEKEUR CHERIF pour son aide et sa collaboration durant notre travail.

Nos reconnaissances vont également à tous les enseignants de l'Ummto, a particulier notre chef de spécialité MADAM OUMAR.

Nos sincères sentiments vont à tous ceux qui, de prés ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce projet, en particulier nos chères familles et nous amis(e).

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

- *La mémoire de mon père : aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, le dévouement que j'ai toujours eu pour vous. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être, ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.*
 - *la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur ma vie et mon bonheur, Maman que j'adore.*
 - *La mémoire de mon frère Kamel qui restera dans nos cœurs pour toujours*
A mon adorable frère Rayan qui je le souhaite la réussite dans sa vie
- A mes chères sœurs : zehia , Samia(et ses enfants), Karima(et ses enfants) ; Lila*
- A mes chers amis(e) que j'estime énormément :*
- Yamina, Saada, Lynda, Lydia, fahima, Rima ; Yasmine, Kahina.*
- A mon cher binôme : Lydia ait braham*

Fatma

Dédicaces

Je tien a remercier tout d'abord le bon Dieu de m'avoir mis sur le droit chemin et de m'avoir
éclairé la voie du savoir.

Je dédie ce modeste travail :

- A ma chère grand-mère Dahbia celle qui ma éclairée mon chemin, qui ma toujours encouragée et soutenue tout au long de mes études,
- A ma très chère mère, que le dieu la donne beaucoup de santé, maman merci
- A mon oncle Khalifa qui était comme le père qui m'a encouragé et soutenu tout au long de mon parcours d'études, et j'ai eu un exemple de courage et de persévérance.
- A mes tantes Nassira et Dahbia que j'aime
- A ma sœur adorée Melissa.
- Mes chers cousins Amirouche et Mustapha, Hayat, Babi, Miche et leur mère Nadia.
- A chers amis(s) : que j'aime énormément Djidjiga, Amina, Samy, bilal
- A mon binôme « Fatma » et sa famille.
- A tout personne que je connais de pais ou de sain.
- A tout la section de la gestion des Ressources Humaine, et tous mes enseignants.
- E tous ceux qui m'ont soutenu de prés ou de loin.

Lydia

A decorative graphic of a scroll. It features a long, vertical scroll on the left side with a small circular tab at the top. The main body of the scroll is a large rectangle with rounded corners. The word "Sommaire" is centered within this rectangle. The scroll is outlined in black, and the tab is shaded gray.

Sommaire

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale

Chapitre I : la gestion de la compétence en entreprise

Section 01 : la compétence

Section 02 : gestion de compétence

Section 03 : développement de compétence

Chapitre II : ingénierie de formation et son lien avec le développement des compétences

Section 01 : généralité sur ingénierie de formation

Section 02 : ingénierie de formation et GRH

Section 03 : l'impact de la formation sur le développement de compétence

Chapitre III : L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil d'électro-industrie

Section 02 : l'impact de formation dans le développement de compétence au sien de l'entreprise l'électro-industrie

Section 03 : analyse et interprétation des résultats de question

Conclusion générale.

Bibliographie.

Table des matières.

Annexe.

A decorative frame resembling a scroll, with a vertical strip on the left and a horizontal strip at the top, both featuring rounded ends and a slight shadow effect.

Liste des abréviations

Liste des abréviations

CEI : Commission internationales d'électroniques.

CSP : Catégories socioprofessionnels.

DC : Développement des compétences.

DCM : Une Direction Commerciale et Marketing.

DDRH : Département Développement des Ressources Humaines.

DDRH : Département Développement des Ressources Humaines.

DDIP : Une Direction Développement Industriel et Partenariat.

DFC : Une Direction Finances et Comptabilité.

DG: DIRECTEUR GENERAL.

DIN: Dustchem international Norman.

DRH : Direction des ressources humaines.

DGRH : Département Gestion des Ressources Humaines.

DRHO : Une Direction des Ressources Humaines et Organisation.

GC : gestion de compétence.

GRH : gestion de ressource humaine.

EI : Electro-Industrie.

ENEL : Entreprise nationale des Industries Electrotechniques.

GC : gestion des compétences.

GPEC : Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

GRH : Gestion de ressources humaines.

INPED : Institut National de la Productivité et du Développement Industriel.

RH : Ressource humaines.

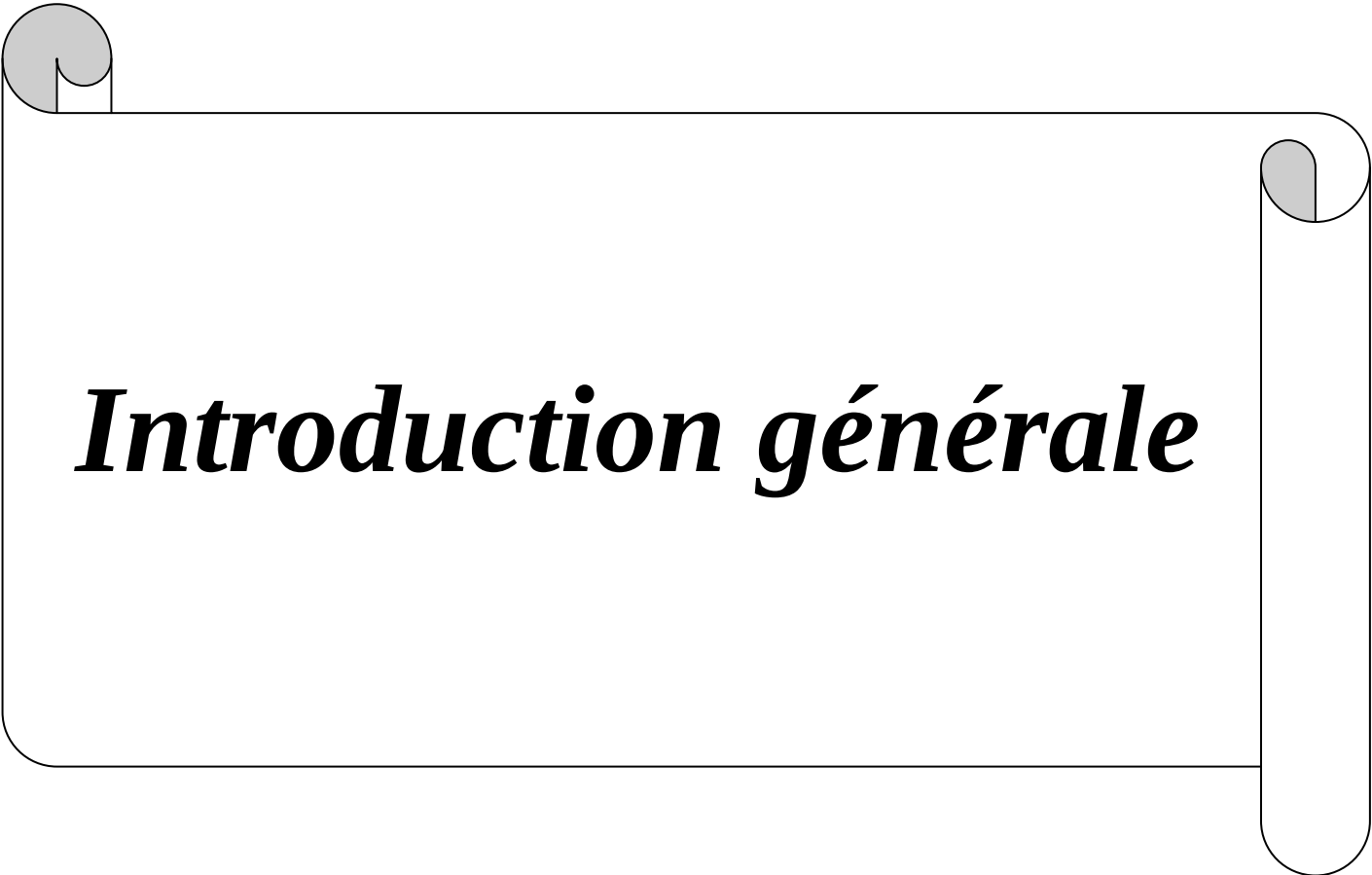
SPA : Société par action.

UME : Une Unité Moteurs Electriques.

UPT : Une Unité Prestations Technique.

UTR : Une unité « transformateurs ».

VDE : vocabulaire d'électronique.

A decorative graphic of a scroll. It features a light gray background with a black outline. The scroll is unrolled, with the top and bottom edges curved. On the left side, there is a small gray circle representing a scroll pin. On the right side, there is a small gray circle representing a scroll pin. The text "Introduction générale" is written in a bold, italicized, black serif font in the center of the scroll.

Introduction générale

La formation occupe de nos jours une place prépondérante pour le développement des compétences, elle devient une nécessité pour chaque entreprise pour pouvoir assurer sa continuité et sa permîtes.

En effet, L'amélioration des compétences et la qualification des ressources humaines visent à prendre en charge une politique de développement des ressources humaines, et la formation est l'une des pratiques qui peuvent participer à l'accomplissement de cette mission. Alors, elle apparait comme un élément qui crée de la valeur ajoutée pour faire face aux perturbations et l'évolution de l'environnement concurrentiel marqué par un fort changement de type économique, social, technologique, et politique. En effet, la formation est un facteur de satisfaction et de motivation du personnel et, de cela, nous pouvons définir la formation comme étant « un ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolutions professionnelle ».

La formation renvoie à l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques nécessaire pour maitriser une tactique ou un métier. C'est donc un moyen idéal pour développer les compétences au sein de l'entreprise, d'autant plus qu'elle constitue pour cette dernière un investissement.

Le développement des compétences assure dans l'entreprise une plus grande mobilisation de ses membres, une intégration et une assimilation de ses valeurs sociales et favorise le processus d'apprentissage collectif et organisationnel tout en augmentant la capacité de résoudre les problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail grâce notamment aux compétences acquises et développer.

Donc la formation elle désigne un ensemble d'actions de développement qui met à la disposition des employés tous les moyens nécessaires pour l'accumulation de leurs connaissances et l'amélioration de leurs compétences et performances.

Autrement dit, La formation est une réalité sociale et professionnelle de plus en plus présente et mouvante. C'est au cours de ce développement qu'est apparue l'ingénierie de la formation, ou ingénierie de formation.

Ce dernier est un investissement, qu'il permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leurs collaborateur, c'est aussi un corps des méthodes et des techniques dont la finalité et de faciliter de transmission des connaissances.

Objet de la recherche

Dans ce contexte l'objectif de notre travail, se déroule au tour de deux axes principaux :

Objectifs théoriques :

- Montrer l'importance de la formation dans le bon fonctionnement de l'entreprise et le développement des compétences des salariés.
Identifier le lien d'ingénierie de formation et développement des compétences
- Etudier l'impact et l'analyse de la formation dans le développement des compétences.

Objectifs pratiques :

La cible de notre recherche c'est orienté sur une grande organisation d'entreprise électro-industrie.

Le choix de cette organisation comme cas, se justifiant par l'occupation de la formation une place importante dans sa stratégie en concentrons de gros efforts à ce niveau par la création du centre de formation et développement des compétences spécialise a formé son personnel.

Problématique de recherche :

En effet dans le cadre de notre travail d'initiation à la recherche, nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

Quel est l'impact des outils de la formation sur le développement des compétences des employés au sien de l'entreprise électro-industrie ?

De cette question de recherche, découlent les questions secondaires qui détermineront les grandes étapes à suivre dans notre étude et ces questions peuvent être énoncées comme suit :

- **En quoi consiste l'ingénierie de formation ? Et quels sont ses objectifs ?**
- **Existe-t-il un lien entre la formation et le développement des compétences ?**
- **Comment l'entreprise électro-industrie procède-t-elle à la formation de ses employés ?**

Pour répondre à cela, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante.

Méthodologie de recherche :

Notre travail de recherche est organisé en trois chapitres : Le premier chapitre, porte sur la gestion des compétences, nous l'avons partagé en trois sections : La première section nous avons essayé de clarifier le concept de compétence.

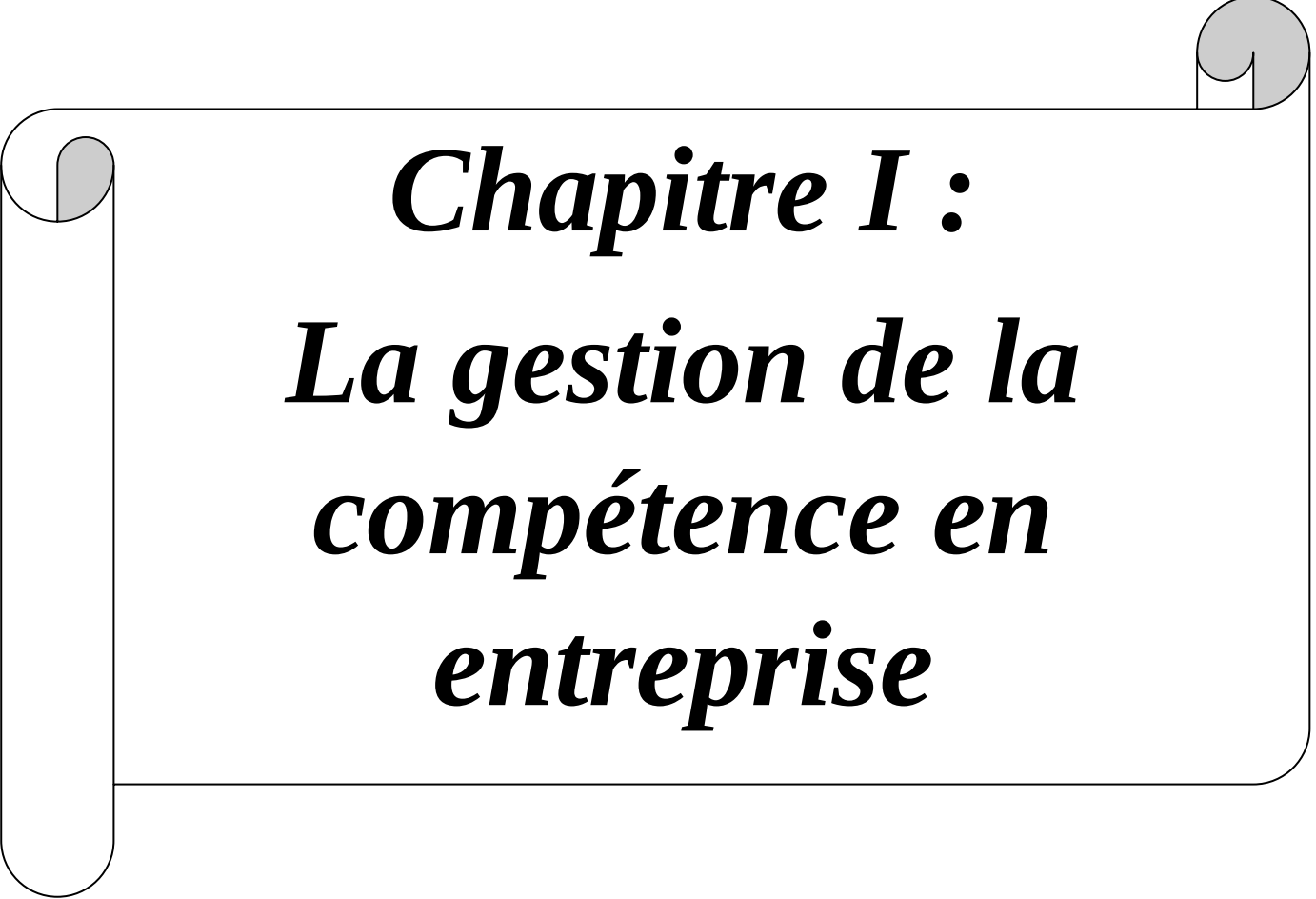
La deuxième section est consacrée à la gestion des compétences : et pour la troisième section porte sur le développement des compétences.

Le deuxième chapitre est consacré à l'ingénierie de formation et son lien avec le développement des compétences, qui est structuré en trois sections : Dans la première section, sera consacré à la présentation du constat général de l'ingénierie de formation.

Dans la deuxième section, Nous avons abordé : Gestion des ressources humaines et ingénierie de formation. Et pour la troisième section porte sur : l'impact de la formation dans le développement des compétences.

Le dernier chapitre, est illustré par un cas pratique qui traite l'impact de la formation au sein de l'entreprise électro-industrie, qui a servi comme terrain d'enquête. Ainsi, la première section, porte sur la présentation générale de l'entreprise électro-industrie. La deuxième section nous avons abordé : l'impact de la formation dans le développement des compétences au sien de l'entreprise électro-industrie. La troisième section est réservée à l'analyse et à l'interprétation des résultats dont nous avons vérifié notre objectif de recherche.

Enfin, pour le troisième chapitre, nous avons tenté d'explicitier notre travail par une étude empirique qui a pris l'entreprise ENEL comme une des entreprises algériennes qui a basé sa stratégie de développement des ressources humaines par l'ingénierie de formation.

A decorative graphic of a scroll with a dark purple border and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges showing a light gray interior. The text is centered on the scroll.

Chapitre I :

La gestion de la compétence en entreprise

Introduction :

Depuis de nombreuses années, la compétence professionnelle prend une place de premier plan dans les préoccupations des organisations (entreprise, association, organisme public ou privé,) et des individus. Tous considèrent que la compétence peut être une ressource-clé dans l'obtention de la performance et constitue un avantage compétitif.

La gestion des compétences constitue le niveau de base et la première étape dans la construction d'une démarche compétence, elle permet de faire un diagnostic global, elle est pilotée par la direction des ressources humaines, dont le rôle principal va être d'une part de répertorier les compétences requises par l'entreprise et d'autre part de représenter les compétences détenues par les salariés afin d'aboutir à une meilleure adéquation entre besoins et ressources

Aujourd'hui nous pouvons considérer le développement de compétences par la formation comme un facteur de productivité très important et une source d'avantages concurrentiels pour l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous présenterons tout d'abord la généralité sur les compétences, et aussi nous avons abordé la gestion de la compétence et le développer les compétences.

Section 01 : la compétence.

1. Définition :

Au cours de temps, la compétence est devenue progressivement un concept phare de la formation professionnelle et des ressources humaines. Elle prévaut aux démarches d'ingénierie et notamment à l'ingénierie de formation.

En effet, la notion de compétence a plusieurs définitions, nous retiendront celle de Zarifian, Guy Boterf et Jolis Nadine.

Selon Philippe Zarifian : « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité aux que les l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il confronte compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuient sur des connaissances acquises et les transforment, avec autant plus de force que la faculté a diversité des situations augment, la compétence est faculté a mobilisé des erseaux d'acteurs des mêmes situations à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité»¹.

Cette définition signifie que la compétence est propre à l'individu et elle résulte de l'acceptation de la prise en charge des situations professionnelles, pour l'auteur « initiative et responsabilité), sont deux mots ayant un sens à la fois différent et complémentaire :

- **Initiative** : la prise d'initiative vient d'une personne capable d'imagination et d'inventivité, en vue d'une réponse adaptée à un évènement.
- **Responsabilité** : c'est d'assumer les conséquences des initiatives que l'on prend en termes d'effet, par rapport aux enjeux qui entourent et structurent la situation, qui est souvent des enjeux de réussite de l'action.

Selon Guy Boterf : « les compétences peuvent être considérée comme une résultante de trois facteurs :le savoir agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes (connaissance ,savoir-faire , réseaux) ;le vouloir agir qui se réfère à la motivation personnelle de l'individu et au contexte plus au moins initia tif dans lequel il intervient ,le pouvoir agir qui renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation du travail ; de choix de management , de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilité et la prise de risques de l'individu »².

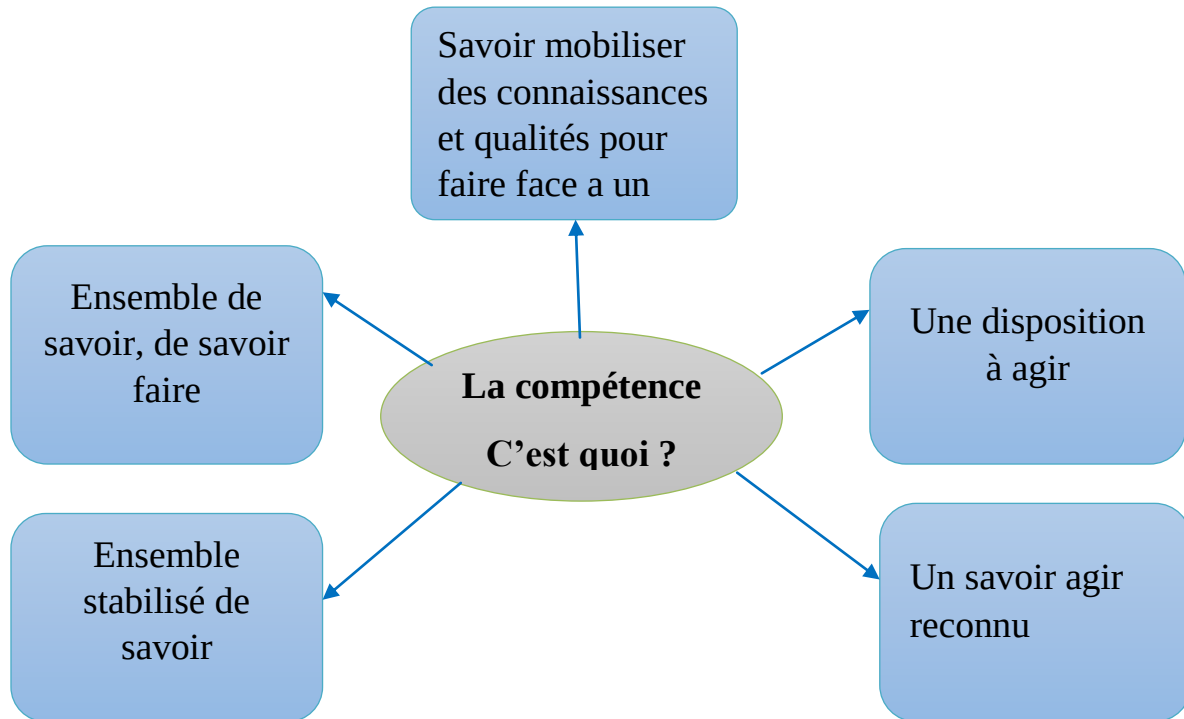
¹ PHILIPPE ZARIFIAN « objectif compétence », édition liaison, 1999, p70.

² GUY LE BOTERF, construire les compétences individuelle et collective, 2èmeED. D'organisation ,2^{ème} tirage ; 2003, p51.

Cette définition indique que la responsabilité de la construction des compétences est une responsabilité partagée entre les individus, les managers et les formateurs.

Selon Jolie Nadine³, la compétence s'explique dans la figure suivante :

Figure 01 : c'est quoi la compétence ?



Source : Jolie Nadine, « la compétence au cœur du succès de votre entreprise », édition d'organisations, Paris, 2000, p22

Commentaire :

Ce schéma nous permet de confirmer que la compétence peut avoir plusieurs définitions :

- La compétence est un ensemble de savoir-faire et savoir être à qui se rajoute un ensemble de savoir agir.
- La compétence est une disposition à agir des à travers des ensembles de savoirs.
- La compétence est un savoir mobiliser des connaissances et des qualités pour faire face à un problème donné.

En conclu que la compétence est un processus qui permet à un employé, en situation professionnelle, de mobiliser dans l'action un certain nombre de ressources (connaissance ;

³ JOLIE NADINE, « la compétence au cœur du succès de votre entreprise », édition d'organisations, Paris, 2000, p 22.

savoir-faire technique, savoir-faire relationnels aptitudes) comminées de façon spécifique afin de produire une performance prédéfinie.

1.1. Les objectifs de la compétence :

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 salaires à de nouvelles normes d'action.
- Elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange⁴.

2. Les enjeux de la compétence :

Dans l'entreprise, la notion de la compétence permet d'aborder de manière opérationnelle différents problèmes comme :

- Cibler les besoins en connaissances élémentaires personnel faiblement qualifié.
- Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise⁵.
- Mettre en valeur des savoir-faire et pratique professionnelles existantes par un système de gestion appropriés.
- Maintenir l'employabilité des salaires de l'entreprise⁶.
- Maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données.
- Actualiser les pratiques professionnelles des salariés dans un métier en mutation, le cas de l'incidence de la législation en matière d'hygiène et de sécurité du travail.
- Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices.
- Optimiser les savoir-faire en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise.
- Gérer la surqualification de personelle en place, problème aujourd'hui d'actualité avec l'emploi de plus en plus fréquent de jeunes diplômés à des postes de niveaux inférieur à leur potentialité.
- Optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel.⁷

⁴Loic Cadin .Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE. Gestion des ressources humaines.3 e édition paris, 2007, p179

⁵MICHEL LEMAIRE : « Compétences professionnelle, enjeux stratégique », édition CNEP cedex 16, PARIS, 2009,p 46.

⁶PHILIPPE LES ERAY. Précis de développement des compétences. Edition Liaison 1993, Paris, P22.

⁷ PHILIPPE LES ERAY ;Idem; P22.

3. Les éléments constitutifs de la compétence :

Pour chaque domaine de compétence, quatre éléments doivent être pris en compte : les savoir, les savoir-faire, les savoir- être :

- **Savoir** : il comporte tout ou partie d'une connaissance théorique concernant la totalité d'un sujet comme celle d'une simple unité. Le domaine de compétence « physique » comporte une ramification en mécanique, qui comporte elle-même la mécanique des fluides, et celle des solides, tandis que la mécanique automobile représente un domaine à part entière. Doit être déterminé en fonction du contexte dans lequel s'établit le référentiel.

Exemple : connaît la mécanique des fluides.

- **Savoir-faire** : c'est la capacité de mettre en œuvre une habileté gestuelle ou conceptuelle et les savoirs nécessaires afin de mener à bien une activité tels que rédiger un bilan d'évaluation, conduire un projet, coordonner un collectif de travail.

Exemple : savoir mettre en œuvre les techniques d'animation de réunion.

- **Savoir-être** : il s'agit des aptitudes sociales, comportements innés ou acquis, capacités d'intégration dans les réseaux relationnels. Elles sont nommées également, compétences comportementales ou interpersonnelles. Cette catégorie reste très prisée dans les métiers liés au service, au management et dans la détection des profils des hauts potentiels.

Exemple : être organisé où savoir communiquer.

Le tableau 01 : la différence des concepts de compétence :

La compétence réunie ces 3 formes de savoir :	Savoir	Savoir –faire	Savoir- être
	Quoi ?	Comment agir ?	Comment être ?
Définition	Contenu de ce que nous avons en mémoire. Relève de la connaissance des : - Théories - Modèles - Méthodes - Règles - Techniques	Manière de faire, de se comporter, d'intervenir. Relève des : - Actions - Conduite - Démarches - Pratique - Exécution - Interventions - Comportements	Manière d'être avec les autres. Relève des : -attitudes mentale -jugement, opinions -affects et émotions -valeurs morales et spirituelles -principes et philosophie de vie -essence même de qui nous sommes

Sources : diane Borgia, PETIT DICTIONNAIRE DU BONHEUR L'art d'être heureux, éditions nouvelle lumière ,2012.

4. les caractéristiques de la compétence :

Les caractéristiques de la compétence sont les suivantes :

- **La compétence est finalisée** : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre.
- **La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective** : elle existe grâce aux regards des autres.
- **La compétence est constituée d'une combinaison** : les savoirs, les savoir-faire, les savoir être.
- **La compétence est de nature contingente** : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail.

- **La compétence est observable lors de sa mise en situation, un processus de construction permanente** : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu⁸.

- ❖ Former et développer les compétences de ses employés et gestionnaires, cela permet de :
- **Attirer et de retenir des ressources humaines compétentes** : lorsque l'employé perçoit que son employeur fait des efforts pour développer ses compétences, il tend à rester plus longtemps.
- **Mobiliser les employés** : les activités d'apprentissage peuvent permettre de préciser la mission de l'organisation, aidant ainsi l'employé à évoluer et à y trouver sa place.
- **Mieux s'adapter aux changements** : les activités d'apprentissage permettent aux employés d'acquérir ou de développer les compétences requises pour utiliser de nouvelles technologies, ou pour faire face aux nouvelles orientations de l'entreprise.
- **Demeurer compétitif** – les activités d'apprentissage permettent d'améliorer la performance et de stimuler la créativité et l'innovation.
- **Préparer la relève** – certaines activités d'apprentissage peuvent être intégrées au programme de développement des hauts potentiels, ou au programme de gestion de carrière.

5. Les typologies des compétences :

Avant d'entrer dans le débat qui n'est évidemment pas contradictoire, mais juste complémentaire. Selon R. Wittorski « la compétence est produite par un individu ou un collectif dans une situation donnée et elle est nommée /reconnue socialement ».9

Wittorski met en exergue le fait que la compétence peut être individuelle, collective et organisationnelle.

5.1. La compétence individuelle

La compétence est une connaissance, une habileté qui donne le droit de juger ou de décider en certaines matières. Elle permet d'exercer un métier, d'assurer une fonction, grâce à son savoir-faire, son savoir être et les connaissances ou l'expertise que l'on possède.

⁸ LETHIELLEUX LAETITIA, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5^{ème} édition Guanlino, Paris 2011, P44.

⁹ WITTORSKI. RICHARD ; analyse du travail et production des compétences collective ; par Christophe Parmentier ; ingénierie de la formation ; 2^{ème} édition EYROLLES 2012 ; p69.

Pour C. Dejoux « la compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoirs faire et d'aptitudes, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé ».¹⁰

Selon A. Meignant : « la compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel validé »¹¹.

- Savoir-faire car il n'existe aucune compétence sans actes.
- Opérationnel veut dire la mise en situation et la légitimité à mettre en œuvre.
- Validé veut dire socialement reconnu.

De façon générale, nous dirons que la compétence individuelle est spécifique à l'être humaine. 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 compétents par rapport à un but, un résultat à atteindre. Elle est transférable dans un cadre d'apprentissage.

5.2. La compétence collective :

C'est l'ensemble des compétences identifiées dans les différents métiers, dans laquelle les individus doivent mettre en œuvre ces compétences (savoir, savoir-faire) pour la réalisation de différentes tâches.

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 »¹².

C.FLUCK, propose quelques voies pour la production des compétences collectives :

- Focalisation des ressources sur un objectif.
- Utiliser les compétences, les faire vivre.
- Combiner et associer les ressources complémentaires et différentes pour donner des résultats supérieurs.

¹⁰ CECIL DIJOUX « gestion des compétences et GPEC ; édition du NOD ; paris2008, p10.

¹¹ ALAIN MEIGNANT : « les compétences de la fonction des ressources humaines », édition liaison, paris1995 ; p20.

¹² CECIL. DEJOUX, idem, P.20.

- Récupérer, accumuler, conserver et mettre en débat¹³.

Selon GUY LE BOTERF, la compétence collective est une résultante, elle émerge à partir de coopération et de synergie existant entre les compétences individuelles. C'est une valeur ajoutée et non pas une somme, d'après lui, le contenu de la compétence collective est orienté autour des éléments suivants¹⁴ :

- Un savoir des représentations partagées.
- Un savoir élaborer et communiquer.
- Un savoir coopérer.
- Un savoir apprendre collectivement de l'expérience.

5.3. La compétence organisationnelle :

Les compétences organisationnelles représentent des facteurs stratégiques de l'entreprise, elles proviennent de combinaisons de ressources, de compétences individuelles et collectives.

Elles permettent la réponse à un besoin de marché et de ce fait, elles sont évaluées en termes de performance sur le marché.

Les compétences organisationnelles supposent une accumulation de savoirs et un apprentissage collectif à fin garantir leur déploiement et leur renouvellement.

Selon A. DIETRICH « La compétence organisationnelle traduit le capital de savoir-faire de l'entreprise, sa capacité à exécuter une ou plusieurs activités avec succès ».¹⁵ De plus, elle renvoie à des modes d'action et à des routines organisationnelles dans lesquelles ont pu incorporer des savoirs et des savoirs faire des individus.

6. Le référentiel de compétence :

Le référentiel présente une série d'actes, de performance observable de détaillant un ensemble de capacité (savoir, savoir-faire) dans le cas des référentiels de formation, de compétence¹⁶.

ALAIN. LABRUFFE, « le référentiel est un outil indispensable à l'ensemble de l'organisme: il lui permet de clarifier, de façon concertée, toutes les facettes de la gestion des ressources

¹³C.FLUCK, « développer les compétences et l'intelligence collective », édition DEMOS, France, 2001.P129.

¹⁴GUY LE BOTERF : « l'évaluation de compétence » éditions organisation, paris ; 2000, p280.

¹⁵ANNE DIETRICH, « le management des compétences » ; 2^{ème} édition, Vuibert ; 2010.P6.

¹⁶ANDRE GUITTET : « Développer les compétences », 2^{ème} édition ESF, 1998, Paris, p82.

humaines grâce à une appréciation précise des compétences requises dans une taches, un poste ou une fonction ». ¹⁷

Est selon Amina BARKATOOLAH le référentiel de compétence se définit comme :« Un outil méthodologique qui facilite l'analyse de l'activité, est aussi un outil de dialogue et de communication entre l'organisation et ses salariés » ¹⁸.

6.1. Les objectifs d'un référentiel :

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

Les objectifs de ce dernier sont :

- Définir, pour chaque compétence, des niveaux opératoires correspondant à un état des connaissances requises identifiées en termes de savoirs, savoir-faire et savoir être.
- Analyser les besoins existants de l'organisation en termes de connaissances requises pour l'exécution efficace, la qualité de l'ensemble des tâches et l'atteinte des objectifs assignés (temps, fonction).
- Déterminer, pour chaque niveau des unités opératoires des connaissances précisant des normes prévoyant à des procédures ou à des protocoles décrits dans des manuels spécifiques (modes d'emploi).
- Rénover et faciliter la description des fonctions en établissant des analyses rédigées à partir des compétences requises.
- Faciliter les procédures de GRH (embauche, accueil, formation, promotion, reconversion, reclassement), en fixant des critères précis de compétences et de niveaux requis ainsi que des paliers de progression objectifs et concrets.
- Evaluer objectivement le niveau réel des compétences de chacun dans l'organisation, détecter les objectifs de progression (personne/service) et les gisements de compétence.
- Développer l'efficacité personnelle grâce à la connaissance précise des points forts de chacun et des points à améliorer.

¹⁷ALIAN, LABRUFFE, « les compétences » édition, Afnor. Paris 2003,, p22.

¹⁸AMINA BARKATOOLAH. Valider les acquis et les compétences en entreprise. Éditions Insep consulting, paris, 1996, p36.

- Prolonger les items les plus courants et ceux dont la réalisation s'avère la plus délicate ou la plus défectueuse par des protocoles, modes d'emploi et procédures précisant la réalisation de l'action définie.
- Etablir des cartes de compétences au moyen de tableaux comparatifs par service, par fonction, par personne.

6.2. Les fonctions de référentiel de compétence :

Le référentiel de compétence répond fondamentalement aux nouvelles exigences de l'emploi, de là l'emploi, de la formation et plus récemment de la gestion de la compétence.

- ❖ Les raisons principales de leur mise en place dans les entreprises :
 - Les référentiels de compétence constituent un outil de base pour les actions de recrutement et de mobilité interne.
 - Il permet de rationaliser les plans formation par les détections des écarts compétences requises et les compétences acquises.
 - Ils permettent un positionnement individuel, c'est par rapport à des activités maîtrisées, en vue d'un cursus de formation.

7. L'évaluation de la compétence :

L'évaluation des compétences constitue le pivot de la gestion des carrières des personnels et de la gestion des compétences de l'entreprise de manière générale, « c'est un jugement porté par un tiers sur le comportement d'un individu dans l'exercice de ses fonction », elle vise l'adéquation des profils homme/postes de travail ,d'une part et d'autre part l'identification des écarts de compétence au sein de l'entreprise, en vue de mettre en preuve les actions correctives de formation, d'affectation ou de recrutement nécessaires.

7.1. Critères d'évaluation de la compétence :

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

- **La performance :**

Les relations entre performance et compétence ne sont pas biunivoques autrement dit, un niveau de compétence ne permet pas d'inférer un niveau de performance. La compétence est

un élément des éléments déterminant de la performance, avec les contraintes d'environnement et de la motivation.

- **L'expérience :**

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

- **Le mérite :**

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

- **Le potentiel :**

La notion de potentiel dispose plusieurs proximités avec la compétence, et notamment avec un aspect structuré et dynamique et sont caractères contingents. Et aussi que la compétence en tant que savoir en action peut s'avérer être un détour pertinent dans le cadre de développement de potentiel¹⁹.

¹⁹VALERIE MARBACH. « Évaluer et rémunérer les compétences », édition d'organisation, 1999, p14.

Section 02 : la gestion de compétence.

1. Définition de la gestion de compétence :

La gestion de compétence est un ensemble d'activités destinées à exploiter et développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs²⁰.

Réussir la gestion des compétences de son entreprise s'est d'assurer à l'atteinte de ses objectifs :

- Evaluer les besoins stratégiques existants et futures en fonction des activités de votre entreprise.
- Informez les salariés sur l'évolution des compétences et des métiers.
- Les fonctions RH mesurent la réussite par le nombre d'effectif recruté, la gestion de compétence mesure son succès par son effet global sur le rendement.

2. La mise en œuvre de la GC :

La gestion de compétence n'est pas uniquement un concept. Elle s'applique dans la pratique :

Nos activités ne doivent pas seulement être justifiées scientifiquement, elles doivent aussi avoir un point d'appui dans l'entreprise. la gestion de compétence est une façon de penser et d'agir intégrant diverses activités des ressources humaines d'une manière consciente et méthodique, conformément à la mission et à la stratégie de l'entreprise. On ne peut pas décrire d'une manière simple ce qu'est la gestion des compétences, mais il est possible d'identifier certains éléments susceptibles de produire des formes spécifiques de la gestion de compétence :

2.1. L'intégration de gestion des compétences :

La gestion des compétences fait partie intégrante de la gestion globale d'une entreprise, en effet l'intégration de la compétence c'est l'indice qui concerne le degré avec lequel la notion de compétence est intégrée, soit dans le système de GRH lui-même, soit à d'autres fonctions de l'entreprise.

Dans le système de GRH, l'intégration de la compétence peut être plus ou moins forte.

²⁰ LOUVAN .B, « Tous compétent le management des compétences dans l'entreprise », Boeck, Bruxelles, 2006, p19.

Le recours à la compétence peut n'avoir aucune incidence sur le processus clés de la gestion des ressources humaines telles que le recrutement, la rémunération ou la carrière. C'est le cas lorsque des référentiels de compétences sont utilisés uniquement pour déterminer le besoin de formation, par exemple. Son intégration peut être plus forte si la compétence devient l'élément central sur lequel s'appuient toutes les décisions concernant les individus. On parle alors de gestion par compétence. L'intégration est forte également lorsque la rémunération s'appuie sur la compétence.

Concernant les autres fonctions de l'entreprise, c'est la question du lien entre stratégie et gestion des ressources humaines qui se pose. Si les compétences constituent un avantage concurrentiel, alors la mise en place d'une gestion des compétences devrait s'inscrire directement dans la démarche stratégique de l'entreprise.

2.2. Limites et risques de gestion des compétences :

Malgré son important développement lié aux multiples avantages qu'elle apporte, la gestion des compétences continue de soulever certaines réserves. Celles-ci contribuent à modérer l'enthousiasme de certains de ces promoteurs qui tendent à la considérer comme l'excellence de la modernité. Car la gestion de compétence présente un certain nombre de risques, tant pour l'organisation que pour le salarié.

Sur le plan de l'organisation, on constate une certaine tendance à sous-estimer l'importance des moyens nécessaires à sa mise en œuvre. Plusieurs entreprises restent au premier niveau « discours visant à légitimer les changements entrepris, engagée au niveau de la direction de l'entreprise »²¹. Mais son succès dépend de son appropriation par l'ensemble des acteurs : les salariés auxquels elle est destinée et les managers, qui y jouent un rôle essentiel pour concrétiser la démarche et parce qu'ils sont les premiers évaluateurs de compétences de leurs collaborateurs.

Du côté de l'individu, le risque porte sur un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail. D'une part, parce que la formation peut désormais s'effectuer, partiellement, ou en dehors du temps de travail. D'autre part, parce que la notion de la compétence s'élargit à l'ensemble des compétences personnelles, qui ne sont pas forcément acquises ni développées en milieu professionnel, mais dans diverses autres activités, culturelles ou sociales. En outre, la gestion des compétences engendre de nouvelles règles de

²¹ CADIN LOÏC AUTRES, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition DUNOD, Paris 2007, p191

concurrence entre salariés. L'ancienneté et le diplôme, malgré leurs limites, constituent des repères intéressants.

3. Les logiques de La gestion des compétences :

La logique de la compétence désigne « les effets induits par l'utilisation de la notion de compétences dans l'entreprise, en matière d'organisation, de management et de gestion de ressources humaines »

On distingue alors trois logiques de la gestion des compétences :

- logique fonctionnaliste.
- La logique économique.
- La logique humaine.

3.1. La logique fonctionnaliste :

Dans cette approche, l'organisation est perçue comme un système à accomplir une tâche, et d'objectif à atteindre, Le management consisté à coordonner des tâches qui sont bien définies par des nouveaux de technicité, et les meilleurs moyens de faire face aux besoins de compétence c'est la formation, et le recrutement, pour bien définir d'une façon précise les compétences à acquérir et à maintenir il faut une analyse rigoureuse des métiers, des référentiels de chaque fonction.

3.2. La logique économique :

Les compétences d'un individu représentent un investissement à long terme, c'est un investissement abstrait dont on pourra difficilement mesurer la vraie rentabilité, et dans laquelle on doit établi une relation de causes à effet direct entre compétence et performances telle que le gain de production, entre un investissement matériel à court terme et un investissement humain on doit choisir dans une logique économique de moindre risque, l'investissement matériel.

3.3. La logique humaine :

L'entreprise représente un système humain, et une collectivité d'hommes centrée sur un projet, la coordination de personnes dont les aspirations sont diverses et parfois contradictoires révèlent les conflits, les tensions.

La compétence d'un individu rentre dans ce jeu de relation telle qu'augmenter ses compétences, cette logique humaine est déterminante dès le recrutement, le niveau de diplôme conditionne encore souvent un niveau hiérarchique, un salaire est un parcours professionnel bien défini. Les compétences s'inscrivent dans une hiérarchie qui valorise de façon préférentielle certains savoirs et savoir-faire²².

²² ANDRE GUITTET. Op.cit, p24, 25.

Section03 : développement de compétence.**1. Définition de développement de compétence :**

Selon Guy le Boterf : « il y a de plus en plus d'organisation et d'entreprises 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 »²³. Le développement des compétences est une démarche stratégique de long terme visant à réaliser une performance économique durable, de chercher des capacités nouvelles de réaction à des événements imprévus ou une adaptation à des situations de grande turbulence et d'incertitude.

D'une manière générale le développement des compétences poursuit plusieurs objectifs :

- **Fidéliser les employés** : la concurrence est forte sur le marché du travail et la rétention des membres d'une équipe est un enjeu important. Miser sur le développement des compétences des salariés permet d'augmenter la confiance de ces derniers envers leur employeur, accroître ainsi leur engagement.
- **Augmenter l'efficacité** : développer les compétences des employés, c'est aussi saisir l'occasion d'augmenter leur rendement au travail en leur permettant d'accomplir mieux et plus rapidement les tâches exigées.
- **Améliorer la capacité d'adaptation** : plusieurs aspects, internes et externes, évoluent au sein d'une entreprise. Il devient donc impératif de développer l'agilité des employés afin de bien faire face à des changements²⁴.

2. Les enjeux de développement des compétences :

Le développement des compétences recouvre quatre (04) enjeux principaux :

- **L'articulation entre la formation et activité du travail :**

Il s'agit de définir des objets et des outils pédagogiques qui correspondent à l'activité du travail et aux besoins réels. La compétence se construit efficacement lorsqu'il y a une

²³ LE BOTERF.GUY, « De la compétence », éditions d'organisation, 1994, et « L'ingénierie des compétences » Edition d'organisation, p.56.

²⁴<https://www.jobboom.com/carriere/avantages-a-miser-sur-le-developpement-des-competences>. Publier le 16/04/2018, consulter le 05/09/2021 à 23h30.

confrontation entre le savoir et la pratique, c'est-à-dire entre connaissances théoriques et expériences professionnelles.

- **La connaissance des processus existants :**

Il s'agit d'étudier et analyser la façon dont les salariés construisent, échangent, consolident ou transmettent leurs connaissances et leurs compétences, ainsi l'analyse de la stratégie d'apprentissage existante constitue un moyen d'identification des variables qui structurent l'expérience professionnelle.

- **La formation et la capitalisation des savoirs et des compétences :**

Les connaissances et les compétences ont un caractère informel qui est souvent inhérent à l'activité du travail elle-même, mais ce caractère ne permet pas à l'entreprise de capitaliser, il peut freiner certaines coopérations, limiter les salariés dans leur progression, et leur qualification.

Faire un diagnostic des différentes situations de travail facilite le repérage de ces savoirs et compétences non formalisés.

- **L'organisation du travail et les conditions de valorisation du savoir et de la compétence :**

Les conditions socio organisationnelles contribuent au développement et à la reconnaissance des savoirs et des compétences.

Ces conditions sont relatives à l'organisation du travail, et s'intéressent aux relations sociales d'une part, et aux systèmes de classification et politique de gestion de l'emploi d'autre part.

La stratégie de l'entreprise apprenante définit le processus d'acquisition, de création, de traitement de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences par l'ensemble de l'entreprise.

La formation professionnelle permet d'acquérir des compétences mais elle ne se suffit pas à elle-même. Elle est couplée à d'autres modes d'enrichissement des hommes et de la vie de travail : culture et vie d'équipe, style de management, communication, etc.

3. Les voix de développement de compétence :

Le modèle du développement des compétences comportant cinq voies pour mieux comprendre comment se produisent et se transforment les compétences ²⁵:

- **La première voie** : correspond au modèle de la formation sur le tas : Les situations professionnelles nouvelles exigent de l'individu la production par tâtonnement et essais erreurs de compétences nouvelles dans l'action ; il s'agit « d'une logique de l'action ».
- **La deuxième voie** : renvoie au schéma de la formation alternée : Il y a une itération entre la transmission de savoirs théoriques en classe et la production de compétences en stage ; il s'agit « d'une logique de la réflexion et de l'action ».
- **La troisième voie** : correspond aux situations d'analyse de pratiques mises en œuvre en entreprise ou en organisme de formation. Elles consistent à formaliser les compétences implicites produites dans l'action (voie 1) et ainsi à les transformer en savoirs d'action ; il s'agit : « d'une logique de réflexion sur l'action ».
- **La quatrième voie** : correspond aux situations de définition anticipée de nouvelles pratiques par des salariés, par exemple au sein des groupes progrès ou de résolution des problèmes. Les salariés définissent par anticipation de nouvelles pratiques au regard des critères de qualité, productivité, etc. qu'ils mettront en œuvre ensuite de retour au travail ; il s'agit « d'une logique de réflexion pour l'action ».
- **La cinquième voie** : Les savoirs théoriques acquis par la formation sont intégrés en connaissances par les individus et alimentent des capacités qui prendront la forme de compétences lorsque les individus seront en situation professionnelle ; il s'agit « d'une logique de l'intégration / assimilation ».

²⁵ WITTORSKI RICHARD, « de la fabrication des compétences », In Revue Education permanente, paris : Documentation française, n° 135, septembre 2007, p06.

4. La dynamique du développement :

Ces cinq types peuvent être précisés, du point de vue de leur dynamique, de la façon suivante :

A. Par l'action seule :

Il s'agit de l'adaptation progressive des comportements sans réflexion à partir d'essais/erreurs, ajustements. Pour des situations qui présentent à chaque fois les mêmes caractéristiques, cela peut être efficace car elles réclament des compétences connues. Mais cela peut amener à produire des compétences individuelles, des routines figées et une résistance au changement de la part du travailleur qui peut se conforter dans des attitudes répétitives. “ Compétences incorporées ”.

B. Par la combinaison action et réflexion sur l'action :

Suite à la démarche d'essais/erreurs, l'acteur réfléchit et se remet en question par rapport à la situation et l'action produite. Ce sont les “ compétences maîtrisées ou intellectualisées ”.

C. Par la réflexion rétrospective sur l'action et par la réflexion anticipatrice de changement sur l'action :

Il s'agit d'un exercice de la pensée sur les actes, utile pour l'analyse et la réflexion des pratiques professionnelles notamment au sein de groupes de résolutions de problèmes, de groupes de progrès, ... L'auteur parle de “ compétences de processus ” qui sont de nature collective.

D. Par l'acquisition de savoirs théoriques :

C'est l'intégration, l'assimilation de savoirs nouveaux. Elles sont appelées : “compétences méthodologiques ”.

5. Les leviers de développement des compétences :

Le développement des compétences est le résultat d'une combinaison originale des différents moyens de développement mis à la disposition des entreprises.

Si la formation reste un vecteur fort, elle ne peut donner son plein effet que si elle est combinée avec d'autres moyens. Pour y parvenir, responsables de formation, responsables hiérarchiques et formateurs devront de plus en plus jouer la carte de l'audace et de l'innovation et s'engager dans une évolution de leurs pratiques

5.1. Pour les responsables hiérarchiques d'abord, il s'agit de :

- Etre impliqué dès l'amont de l'action de développement des compétences dans l'identification des performances attendues et l'évaluation des compétences des salariés.
- Organiser les situations de travail de manière à les rendre apprenantes.
- Accompagner la transformation des acquis en pratiques professionnelles sur le terrain.

5.2. Pour les responsables de formation ensuite, il s'agit de :

- Concevoir et mettre en œuvre, en partenariat avec le management, des dispositifs d'acquisition de ressources.
- Prévoir et organiser l'entraînement, la mobilisation et le transfert des acquis en situation professionnelle (simulation, étude cas, alternance, formation-action...).
- Valoriser toutes actions de formation en situation de travail par des mesures incitatives.

Conclusion :

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

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

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

A decorative graphic of a scroll with a light gray background and a black outline. The scroll is partially unrolled, with the top right corner and the bottom left corner showing the rolled-up part. The text is centered on the unrolled portion.

***Chapitre II :
Ingénierie de
formation et son lien
avec le
développement des
compétences***

Introduction

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, avec l'avènement de la mondialisation de l'économie, l'évolution technologique et l'internationalisation des marchés, les entreprises en quête d'une ressource humaine performante et engagée mettent en place des processus destinés à développer des comportements de mobilisation de la ressource humaine.

L'ingénierie de formation vient pour des finalités et des objectifs bien précis et des buts organisationnels afin de répondre à une problématique institutionnelle. C'est un processus qui porte ses principales phases et qui possède un ensemble d'outils et des dispositifs avec les objectifs communs qui tentent de répondre aux besoins de l'entreprise en termes de compétence et rester flexible au niveau de la performance. Donc, on peut dire que l'ingénierie de formation est un ensemble de dispositifs visant à améliorer l'efficacité des collaborateurs au niveau personnel et professionnel.

Dans ce présent chapitre nous allons présenter trois sections. Dans la première section, ils 'agit de définir l'ingénierie de formation et son évolution et objectifs... ; ainsi que ses acteurs et ses niveaux, tandis que la deuxième section portera sur le lien entre l'ingénierie de formation et GRH, et pour la dernière section on a parlé sur l'impact de la formation dans le développement des compétences.

Section 01 : Généralité sur l'ingénierie de formation.**1. Définition de l'ingénierie de formation :**

En considérant l'espace professionnel dans lequel nous exerçons et notre positionnement dans les métiers de la formation en qualité de responsable en formation en entreprise, nous avons focalisé respectivement nos apports théoriques sur trois définitions substantielles et mobilisables de l'ingénierie de formation dans cet espace, comme suite :

A) « L'ingénierie de formation est une démarche socioprofessionnelle où l'ingénieur formation, par des méthodologies appropriées, analyser, concevoir, réaliser et évaluer des actions ; dispositifs et /ou systèmes de formation en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels. L'ingénierie de la formation (niveau organisationnel) se trouve à l'interface de l'ingénierie des politiques (niveau stratégique et décisionnel) et de l'ingénierie pédagogique (niveau pédagogique). L'ingénieur de la formation a donc à coordonner et piloter des actions, dispositif ou système de formation de manière optimale tant pour les organisations que les individus »²⁶; pour nous il s'agit d'abord d'une définition exhaustive, qui est applicable dans toutes les dimensions spatio-temporelles de la formation. Elle met l'accent sur une démarche systémique et professionnalisée de la formation, qui se doit de faire l'analyse et l'évaluation complète de toutes les situations de travail, interne et externe, durant tout le processus de projet de formation. Elle se réalise dans une approche dynamique de concertation avec tous les acteurs concernés, pour aider l'organisation et les individus à progresser et se réaliser.

B) « L'ingénierie de formation désigne l'ensemble des démarches méthodologiques articulées. Elles s'appliquent à la conception de systèmes d'action et de dispositifs de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé. L'ingénierie de formation comprend l'analyse des besoins de formation, la conception de projet formatif, la coordination et le contrôle de sa mise en œuvre et l'évaluation des effets de la formation, AFNOR1992 »²⁷.

Aussi nous avons retenu de cette définition de l'association française de normalisation ce qui suit : l'ingénierie demeure une démarche méthodologique qui scrute toutes les étapes professionnelles de la formation, telle que mentionnées ci-dessus, et se réalise de façon coordonnée, pour atteindre des buts précis.

²⁶ Thierry Adouin, Guide pédagogique 2011-2012, parcours ICF, p7.

²⁷ Thierry Adouin, COURS DE DMARCHE d'ingénierie de formation 2011-2012, dP9.

C) l'ingénierie de formation est un ensemble de démarche méthodologique et instrumentale, se référant du paradigme systémique, et visant, dans une perspective prévisionnelle et concertée, à créer ou à modifier des systèmes d'action en vue d'une efficience. Ce projet d'ingénierie de la formation à un double but : -donner à chacun des bases théoriques et des outils méthodologiques sur réflexion sur les dispositifs actuels de formation »²⁸.

Au-delà des aspects communs qui caractérisent cette définition avec les autres citées, nous avons retenus qu'elle est une démarche anticipative et efficiente, et surtout elle est formative, pour nous qui sommes en quête de la maîtrise des bases théorique, des outils méthodologiques, pour mener une réflexion approfondie sur le dispositif de la formation.

Il résulte de ces définitions que la pratique de l'ingénierie de formation est en soi une approche de professionnalisation de la formation, axée sur une démarche méthodologique systémique, des savoirs spécifiques (outils, gestion de projet) ; une implication dynamique des acteurs concernés, allant des étapes de l'analyse des besoins à l'évaluation des résultats de la formation en passant par la conception et l'exécution, aux fins de réaliser de manière efficiente et observable des objectifs de formation et d'apprentissage.

2. Evolution de l'ingénierie et son entrée en formation :

L'analyse chronologique, nous a permis de dégager quatre périodes spécifiques, en prenant le parti de démarrage à partir de 1971 jusqu'à l'an 2000. Ces périodes, situées dans le domaine de la formation professionnelle, ont été à la fois imposées et découvertes.

Imposées par le fait que chacune de ces périodes s'est constituée dans un cadre socio-économique et législatif déterminant, telles les lois de 1971²⁹ portant sur l'organisation de la formation professionnelle, les années 1975-1976 avec l'installation de la crise, 1983 avec les lois de décentralisation³⁰ et 1993 avec la loi quinquennale³¹. La prochaine période sera sans doute celle de la réforme de la formation professionnelle annoncée depuis le début des années 2000.

Découvertes, par le fait que ces découpages imposés se retrouvent en grande partie dans l'évolution et l'implantation de l'ingénierie en formation.

2.1. La première période 1971-1975 :

²⁸Thierry Adouin, Op.cit, p8.

²⁹ LOI N°71-575 de 16 juillet 1971 portant sur la formation professionnelle continue.

³⁰ LOI N° 83-8 de 07 janvier 1983 relative à la répartition de compétences.

³¹ LOI N° 83-1313 de 20 décembre 1993 relative à la loi de travail, emplois et formation professionnelle.

Dans cette période (1971-1975)³² de croissance économique, on parle d'ingénierie dans le champ de l'industrie, du génie civil, des systèmes de gestion et d'organisation. L'ingénierie s'attache à des activités réflexives, intellectuelles et non systématiquement opérationnelles d'un ouvrage dans une logique d'investissement. Sa tâche est donc de :

-optimiser un investissement.

-Réduire la complexité des technologies en vue de les rendre exploitable pour une utilisation de masse.

On ne parle pas encore d'ingénierie en ce qui concerne la formation, cette dernière fonction dans une source d'autarcie, sans réel échange avec d'autre champs notamment celui de travail. Rien ne fait valoir dans l'environnement professionnel l'importance d'une convergence des objectifs individuels, de groupes de salaries et de l'entreprise. Il n'y a pas ou peu d'évaluation, la formation est l'objectif ou seuls la participation et la contribution sont mesurées, le plus souvent dans une dimension quantitative.

Cependant, la loi de 1971 sur la formation professionnelle marque une rupture avec la période précédente et un démarrage particulier pour la formation d'adultes, Tout d'abord, elle devient obligatoire pour les entreprises : si ce n'est dans l'obligation de former, tout au moins dans l'obligation de former, tout au moins l'obligation de financer. Les compétences sont d'une part, que la formation est considérée par les entreprises comme une charge et un cout, et d'autre part qu'en raison de la manne financière apportée par cette obligation financière des entreprises, les organismes de formation fleurissent et donnent un nouveau paysage social.

2.2. La deuxième période 1976-1982 :

À cette période (1976-1982)³³, la crise s'installe et « le bout du tunnel » semble de plus en plus éloigné. Le chômage ne cesse de croître dans un environnement instable et une incertitude sur l'emploi. À l'époque, on analyse les problèmes de chômage comme une non-adéquation de la population par apport aux offres de travail. La formation devient un outil de répartition des désordres du marché de travail et un moyen de réponse à la crise économique, d'une part, et à l'insertion des jeunes sortant du système scolaire, notamment ceux sans qualification, d'autre part, La formation apparait comme un outil de répartition des

³² ARDOUIN THIERRY ; l'ingénierie de formation pour l'entreprise ; Paris ; DUNOD ; 2013 ; P11

³³ ARDOUIN THIERRY ; Idem ; p11.

dysfonctionnements mal identifiés et non anticipé. Ce sont les décisions politiques qui organisent le repense de formation par des mesures à court terme et volontairement visibles.

Les organismes de formation se multiplient et les entreprises ne voient toujours pas la formation comme un progrès potentiel et une façon de mieux appréhender l'avenir.

Nous sommes dans « l'ère catalogue » ou c'est l'offre des organismes de formation qui structure la demande des employeurs ; le « stage » est la référence.

L'ingénierie de formation n'est pas présente et l'évaluation reste quantitative, le plus souvent exprimée en nombre de stagiaires et en pourcentage de la masse salariale.

2.3. La troisième période 1983-1992 :

Le changement des conditions économiques entraîné par la crise va susciter d'autres démarches dans le domaine de la formation.

En effet, tant que l'offre était inférieure à la demande, et que l'organisation du travail et le poste de travail étaient figés dans le système économique, les entreprises ont éloigné la formation de leurs priorités. Un certain nombre de facteurs vont faire évoluer la position de la formation. La formation n'apparaît plus seulement comme une solution curative aux problèmes d'emplois, mais comme un outil possible d'accompagnement face aux évolutions économiques. Durant cette période, les préoccupations sont centrées sur les mécanismes de transition entre milieu de travail et de formation. On s'interroge sur la conception de systèmes éducatifs et particulièrement de systèmes de formation professionnelle. La formation devient une action parmi d'autres de l'art du management, elle n'est plus une répartition mais une anticipation. La formation est de moins en moins considérée comme une dépense sociale mais comme élément participant à la stratégie de la performance des entreprises et des organisations.

Cette période (1983-1992)³⁴ est une période charnière, transitionnelle, où le concept d'ingénierie émerge dans le champ de la formation. L'objectif principal reste l'optimisation de l'investissement, mais les différents étapes de l'ingénierie apparaissent de plus en plus clairement. Au début de cette période, l'ingénierie renvoie majoritairement à l'analyse, la conception et la réalisation.

³⁴ ARDUIN THIERRY, Op cite ; p14.

L'évaluation devient une partie intégrante de l'ingénierie. Elle se trouve dans la démarche des normalisations des termes de la formation et dans cette définition de l'afnor (1992) élaborée par un groupe pluri-institutionnel d'acteurs : « L'ingénierie de la formation désigne l'ensemble des démarches méthodologique articulées. Elles s'appliquent à la conception de systèmes d'actions et des dispositifs de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé. L'ingénierie de formation comprend l'analyse des besoins de formation, la conception du projet formatif, la coordination et le contrôle de sa mise en œuvre l'évaluation des effets de la formation »³⁵.

2.4. La quatrième période 1993-2000 :

Pour faire preuve de compétitivité, les entreprises doivent tenir compte de deux grands axes d'amélioration :

- L'organisation du travail et le développement des compétences.
- une organisation qui ne plus figée mais ouverte.

Cette organisation de travail et ce développement des compétences nécessitent d'aborder le problème de qualification et de la formation dans la vie de l'entreprise de façon très différente. Il faut désormais intégrer le dispositif de formation dans la vie de l'entreprise et l'adapter sur mesure son besoin. Ces cette mise au point du processus complet d'ingénierie de formation qui s'attache :

En amont, à l'analyse du travail réel dans sa dimension socio-organisationnelle, intégrant les objectifs politiques ou stratégiques.

- à la mesure des écarts entre les compétences requises par ce travail et celle des personnes et des équipes qui sont dans le collectif de travail.
- à la mise au point d'un projet individuel de formation et /ou collectif, dans le cas de formation-action, de façon à faire acquérir les compétences complémentaires requises.
- à la prise en compte des différents acteurs intervenants dans les dispositifs.
- à la mise en œuvre de ce projet, par étapes successives, dans les conditions les plus favorables possible, avec souplesse et réactivité, dans une logique « d'ensembliser ».
- à une évaluation de résultat, car la compétence set liée à la performance et donc à la mesure d'un résultat.

³⁵ ARDUIN THIERRY ; Op. Cite ; P15.

L'ingénierie est et reste un moyen et non une finalité, et l'architecture mise en œuvre doit préserver la pertinence et l'efficacité du dispositif³⁶.

2.5. L'ingénierie de la formation aujourd'hui :

On voit que l'ingénierie de la formation s'est peu à peu imposée comme une nécessité dès lors que la formation est devenue une préoccupation pour les entreprises, dans la mesure où elle est apparue comme un facteur de développement de leur compétitivité. Cette conception de la formation et les dispositifs mis en œuvre amènent un recouvrement entre les notions de compétences et de performance. La compétence devient un enjeu stratégique pour l'entreprise dans la mesure où ; grâce à elle, l'entreprise va pouvoir se différencier de ses concurrents. Et si la compétence est bien devenue un enjeu stratégique la formation n'est plus une charge pour les entreprises en évolution, elle est reconnue comme un investissement, elle est un moyen d'assurer et de réussir cet enjeu stratégique. Dans cette perspective, la formation ne pourra être efficace que si elle est ou permanence articulée avec l'organisation du travail.

L'ingénierie de formation consiste ainsi à faire l'analyse complète du travail et à monter un projet de formation (on parle ici d'ingénierie de projet de formation du plan), mais aussi pour que l'individu puisse progresser à l'intérieur de son projet.

Si comme nous l'avons vu, « la formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif »³⁷, alors l'ingénierie de formation ne s'arrête ni à l'acquisition de technique ou capacité, ni à la mise en œuvre de « recette ».

L'ingénierie de formation regroupe les différentes actions et dispositifs liés au développement du savoir-faire de l'entreprise, tant au niveau individuel, d'équipe, collectif ou de l'organisation.

3. L'objectif de l'ingénierie de formation :

Au fil des années, la formation exige à chaque fois une terminologie différente, par exemple : certains secteurs parlent du développement, d'autres du perfectionnement. Des entreprises parlent du recyclage et d'autres d'apprentissage, etc. alors, plusieurs termes

³⁶ ARDUIN THIERRY ; Op.cite; p18.

³⁷ ARDUIN THIERRY ; Idem, P21.

peuvent être proposés dans ce sens. Autrement dit, la terminologie diffère en fonction des objectifs de chaque formation. C'est pour ça, nous allons répartir les objectifs de la formation en deux parties : la première est liée à l'entreprise et la deuxième aux salariés.

A. Pour l'entreprise :

Le but de toute entreprise est de mettre en œuvre pour atteindre les objectifs préétablis qui sont généralement liés à la réalisation de profit. Pour ce faire, la direction de l'entreprise mobilise toute action contribuant à la valorisation des ressources matérielles et immatérielles. Le rôle des dirigeants et les superviseurs est donc essentiel dans ce sens mais surtout quand il s'agit des ressources humaines.

Selon C. TOUMSIN (2005) : « les objectifs de la politique de formation reposent sur la stratégie et la politique qualité. A court terme, il s'agit d'améliorer les performances, à moyen terme, d'accompagner les changements déjà connus, et d'acquérir les compétences manquantes et, à long terme, de préparer l'entreprise en travaillant sur le management des hommes, l'innovation, etc. »³⁸.

TOUMSIN dans ces propos met le point sur le niveau politique de la formation, ceci dit que dans une structure organisationnelle comme au niveau exécutif. La formation continue devient l'un des moyens dont dispose le management pour que le niveau de compétence des hommes et des équipes soit au niveau des exigences des clients. A titre d'exemple, selon D. BERAUD (2015) : « l'enquête réalisée en 2010 auprès de quelques entreprises sur la raison la plus importante pour laquelle elles ont formé leurs salariés, elles avaient le choix de huit modalités : favoriser les mobilités, rompre avec d'anciens dysfonctionnements en amenant les salariés à de nouvelles pratiques professionnelle commune ; fidéliser et motiver les salariés ; autres raisons »³⁹.

Les résultats de cette enquête stipulent que chaque entreprise ajuste la politique de sa formation pour ses collaborateurs à une raison principale. Soit cette dernière est liée à la performance économique, soit à la performance de ses salariés. Ceci peut être déterminé selon plusieurs facteurs, à savoir : la taille de l'entreprise, les exigences actuelles du marché, l'actualisation des normes qualités, etc.

³⁸TOUMSIN. C. (2005), la formation en entreprise : enjeux et stratégies, séminaire d'échange des pratiques, p30.

³⁹D. BERAUD (2015) : Edition 2 « Dimension des Ressources au Travail » P 16.

Dans ce sens, nous peuvent retenir plusieurs objectifs :

- Acquérir les connaissances et savoirs fondamentaux permettant de comprendre les enjeux et les mécanismes liés à la gestion d'un projet de formation.
- L'adaptation à de nouvelles structures : en cas de changements organisationnelle, de système de travail.
- Préparation du personnel à des promotions ou à des mobilités internes : d'une part pour améliorer l'engagement des salariés et la performance qui en découle, mais aussi pour réduire les coûts et la durée des recrutements.
- L'intégration aux stratégies de l'organisation ; les objectifs personnels de la formation doivent cohérence avec ceux de l'organisation.
- L'accompagnement des changements ; la formation peut favoriser l'adaptation aux divers changements en aidant les personnes à se préparer à ces derniers et à s'adapter une fois les changements réalisés.
- Développement du rendement individuel ; former les individus afin qu'ils puissent combler l'écart entre les attentes et leur rendement.

Le développement d'une nouvelle manière de penser, en agissant sur le savoir être et sur le savoir devenir, les habilités, aptitudes, aptitudes, la formation peut contribuer à modifier les comportements, les croyances et les valeurs, pour ainsi changer la culture organisationnelle.

B. Pour les salariés :

La formation représente un moyen efficace pour l'entreprise comme pour le salarié, les raisons pour lesquelles des collaborateurs acceptent ; ou demandent de se former ; sont diverses :

Tableau 02 : les motifs d'intérêts pour être formé selon les salariés.

Motifs d'intérêt	Le collaborateur
Volonté d'apprendre	Veut en savoir plus sur une technique, sans forcément se préoccuper de l'intérêt de cet apprentissage pour l'entreprise.
Désir d'évoluer	La formation peut être une possibilité d'évoluer dans l'entreprise vers des fonctions plus complexes ou des fonctions de management.
Enrichissement du CV	Désir ajouter des lignes à son CV, sans intention particulière à court terme mais parce qu'on ne sait jamais ce qui peut arriver après...
Motivations	Voit dans la formation la possibilité de gagner davantage.
Besoin de reconnaissance	Notamment estime de soi que dans l'entreprise sur le marché du travail.
Envie de « détente »	S'ennuie au travail et cherche à s'absenter le plus souvent possible pour assister à des formations courtes, des colloques, des présentations, des séminaires..., parfois sans rapport avec sa fonction.

Sources : Hortes, Chevalier, Fabi, Peretti « Formation et compétence », 2^{ème} Editions ; 2011, p47.

Commentaire :

Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié ont une relation directe avec l'entreprise ; elle permet au salarié l'amélioration et l'adaptation rapide au poste déjà occupé, ou même l'évolution vers un poste voisin de celui déjà occupé, elle permet également l'acquisition d'une qualification professionnelle d'un savoir à finalité culturelle et le développement d'un savoir-faire ou savoir- être pour la réalisation d'une activité sociale.

Ainsi, le salarié améliore ses connaissances de base indispensable pour une promotion au sein de l'entreprise ou une mutation dans un autre métier.

4. Les trois niveaux de l'ingénierie :

Nous pouvons distinguer trois grands types d'ingénierie.

4.1. L'ingénierie des politiques :

Les systèmes de formation comme les pratiques pédagogiques prennent corps au sein de cadres plus généraux, qui renvoient à des décisions politiques, qui elles mêmes témoignent de choix plus fondamentaux dans le domaine du social et des ressources humaines. C'est le niveau stratégique et décisionnel. Le maître d'ouvrage donne les orientations politiques. Pour atteindre ces objectifs, la formation peut être un moyen intègre à un ensemble. Le maître d'ouvrage passe alors commande de « l'ouvrage de formation » à un maître d'œuvre qui fera appel autant que de besoin à différents fournisseurs ou prestataires de service.

Cette commande est toujours une reconstruction entre la demande initiale et la réalité du projet. À cette étape, le maître d'ouvrage peut s'adjoindre des compétences d'experts, consultants ou conseillers pour guider sa réflexion.

4.2. L'ingénierie des systèmes de formation :

Il s'agit de la construction et de l'ossature du projet de formation traduit en dispositif et en action. Ce niveau désigne le système de l'apprentissage tel qu'il existe dans le cadre contractuel et juridique, en prenant en compte les objectifs du maître d'ouvrage, les réalités du contexte et les contraintes de l'environnement. C'est le niveau organisationnel qui correspond au maître d'œuvre de la formation.

Le maître d'œuvre a pour fonction la réalisation partielle ou totale de l'ouvrage commandé.

4.3. L'ingénierie des pratiques pédagogiques ou ingénierie pédagogique :

Nous retrouvons ce qui caractérise le travail pédagogique : le choix des supports, des contenus, des formateurs ou intervenants, le choix des logiques de transmission et des méthodes d'apprentissage. C'est le niveau pédagogique et opérationnel qui correspond aux prestataires ou aux fournisseurs. Ces différents prestataires ne sont plus seulement des centres de formation plus ou moins spécialisés, mais aussi un ensemble de prestataires qui vont intervenir à différents niveaux du processus d'apprentissage et/ou d'orientation professionnelle comme les centres de bilans, cabinets de conseils, de recrutement, centres de validation des acquis ou des sociétés de produits multimédia.

Nous pouvons alors synthétiser ces trois niveaux en lien avec les types d'ingénierie, les acteurs et les principaux domaines d'intervention (tableau 03) :

Tableau 03 : Les niveaux et les domaines de l'ingénierie de la formation

Types d'ingénierie	Niveaux	Acteurs	Domaines
Ingénierie des politiques	Stratégique Décisionnel	Maître d'ouvrage	-Politique générale -Management -Politique sociale et salariale -Gestion du personnel et des emplois -Politique de formation -politique de communication -Réglementation sociale -Politique Qualité
Ingénierie de la formation	Organisationnel	Maître d'œuvre	-Analyse des emplois et compétences -analyse des besoins de formation -Montage d'actions, dispositifs de formation adaptés à la culture l'organisation -Planification de la formation -Gestion du plan de formation -Logistique matérielle -Choix de prestataires -recherche de financements complémentaires et montage de projets en multi financement -Coordination des projets et formations -Evaluation de la formation
Ingénierie pédagogique	-Opérationnel -Apprentissage -Pédagogique	-Fournisseurs -Prestataires -Organismes de formation -Centres de bilans -Cabinets et centres spécialisés : recrutement, multimédia, conseil -Centre de Validation des Acquis -Prestataires de services	-Identification du pré requis -Recrutement des stagiaires -Evaluation des acquis -Préparation et mise en œuvre des démarches pédagogiques en lien avec les contraintes -Préparation et utilisation des contenus, supports et matériels -Coordination pédagogique -Recrutement des formateurs et animation de l'équipe pédagogique -Evaluation des acquis -Validation des acquis

Sources : Thierry Ardouin, Ingénierie de formation pour l'entreprise, Dunod, Paris, 2003, p. 26

Commentaire :

Au regard du tableau, faut-il parler d'ingénierie ou d'ingénierie ou d'ingénieries ? Pour Annie Ponchelet, « l'ingénierie ne serait pas plurielle puisque ses acteurs s'attacheraient conjointement au système de formation et au système pédagogique dans la perspective unique d'un service de qualité rendu à la fois aux entreprises et aux apprenants »⁴⁰. L'ingénierie est avant tout un processus qui, comme nous l'avons vu, prend en compte le maximum d'éléments pertinents d'un système.

5. Les acteurs de l'ingénierie de formation :

Selon » Thierry Ardouin (2015) « Repérer les acteurs en jeu est donc une nécessité pour l'ingénieur de formation. Il a aussi à constituer son propre réseau au sein du système d'acteurs »⁴¹.

La démarche d'ingénierie nécessite de coordonner un grand nombre d'acteurs, individuels ou institutionnels ci-dessous les différents acteurs avec lesquels l'ingénieur de formation devra travailler.

A. La direction générale :

Elabore la stratégie de l'entreprise à court moyen et long terme et s'assure de mettre à disposition les ressources nécessaires pour y parvenir. Afin d'élaborer celle-ci, elle doit tenir compte de certains facteurs qui peuvent provenir de l'environnement interne ou externe par exemple : (les exigences des clients, les nouveaux concurrents, les nouvelles technologies, ...etc.). La direction générale doit informer ses collaborateurs de la stratégie de l'entreprise pour que ceux-ci puissent l'appliquer à leur niveau. Elle valide la politique de formation avec la DRH et le responsable de formation.

B. Le service des ressources humaines –Responsable formation :

Pour développer et formaliser la politique formation le responsable formation, acteur principal de l'ingénierie de formation, doit faire en sorte d'organiser et piloter l'ensemble des démarches méthodiques de cette dernière. Il prend en charge toutes les phases de l'ingénierie de formation de l'analyse jusqu'à l'évaluation, et utilise des moyens spécifiques pour chacune

⁴⁰ PONCHELET A., « Ingénierie ou ingénierie », Actualité de la formation PERMANENT ? 1990 ? N° 107, P. 29-37.

⁴¹ THIERRY ARDOUIN « L'ingénierie de formation » 4^{ème} Edition., 2015, P 53.

pour mener à bien sa formation (la conception du cahier des charges, le plan de formation, les fiche d'évaluation ...)

C. Les salariés ou les apprenants :

Ce sont les acteurs essentiels bénéficiant de la formation, ils peuvent déclencher à leur initiative le besoin en formation en vue de développer leur estime de soi ou à l'initiative de l'entreprise pour acquérir un savoir permettant de répondre aux exigences du poste.

D'ailleurs, ce sont eux qui bénéficient de la formation et par conséquent c'est eux qui peuvent juger de sa qualité.

D. L'organisme de formation :

Intègre la culture de l'entreprise et la dimension opérationnelle de la formation. Il met en place tous les détails du programme de formation.

Une action de formation doit être réalisée conformément à un programme écrit qui doit notamment préciser : - les objectifs à court et moyen termes déterminés, en particulier concernant les compétences et/ou connaissances que la formation permet d'acquérir.

E. L'Etat :

Est parmi les acteurs externes de formation, en effet l'Etat définit le cadre réglementaire de la politique de formation ainsi que l'application de l'obligation de financement de la formation professionnelle des entreprises.

F. Les associations professionnelles :

Sont généralement des organismes à but non lucratif d'une part elles incitent les entreprises à intégrer la formation en cours d'emploi en tant que facteur déterminant de leur compétitivité et, d'autre part, à renforcer les moyens nécessaires à l'identification et à l'expression d'une demande de formation en cours d'emploi qui répond aux objectifs de développement de ces entreprises.

En effet, dans ce système d'acteurs, chaque acteur se situe à un niveau ou à une fonction qui l'amène à positionner différemment la formation vis-à-vis de sa propre fonction. Dans ce sens, chaque acteur a ses propres enjeux où la formation peut prendre une place et avoir un intérêt par rapport à la fonction occupée.

Section 2 : Gestion des ressources humaines et ingénierie de formation.**1. Définition GRH :**

La finalité de la gestion des ressources humaines c'est de « disposer à temps, en effectifs suffisants, et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques, et dans le climat social le plus favorable possible »⁴².Alain Meignant (2006) :

La gestion des ressources humaines apparaît comme un équilibre entre les aspects quantitatifs de la gestion du personnel et le volet qualitatif de la gestion des compétences.

C'est dans cette recherche d'équilibre que l'ingénierie de formation prend toute sa place et son intérêt. L'ingénierie de formation, en effet, n'intervient pas uniquement pour gérer des actions de formations, mais aussi sur l'ensemble du processus de savoirs des salariés et de l'organisation. L'ingénierie de formation est bien au cœur de la Gestion des Ressources Humaines et plus particulièrement de la relation poste /salarié organisation.

2. Gestion des ressources humaines et politique de formation :

Les entreprises doivent faire face à un paradoxe : à la fois rationaliser et stabiliser leur système de fonctionnement et en même temps pouvoir répondre et s'adapter aux contraintes permanentes liées à l'environnement socio-économique. L'entreprise navigue donc dans un système de double incertitude : externe et interne. Externe par le fait de la mondialisation et l'évolution rapide des marchés, interne par la plus ou moins connaissance de ses forces et faiblesses dans un climat social instable.

Dans ce contexte, l'ingénierie de formation est un instrument de la gestion des ressources humaines. Elle permet à cette dernière de pouvoir en partie et dans son domaine d'action répondre aux défis posés aux organisations. Elle présente un facteur clé, dans seulement dans l'adaptation des postes mais dans l'ensemble des préoccupations de la GRH (recrutement, mobilité, GPEC) Jean-Marie Peretti (2001)⁴³, a identifié des défis majeurs

⁴²ALAIN MEIGNANT. « Manager la formation », Editions liaisons, Paris, 1991, p7, 2006.

⁴³JEAN-MARIE PERETTI, Ressources Humaines Vuibert Gestion, Paris1990, 2001.

auxquels les entreprises sont confrontées. Chaque défi renvoie aux risques existants ou potentiels et aux savoir-faire nécessaires de la fonction ressources humaines.

A. Les mutations technologiques :

Elles nécessitent une veille technologique et un suivi de l'employabilité de chacun.

Les mutations technologiques peuvent entraîner :

- L'accroissement de la productivité et un risque de sureffectif : nécessité d'une gestion anticipatrice de l'emploi.
- La modification des qualifications nécessaires : évolution des postes, des techniques de recrutement.
- L'utilisation importante de nouveaux équipements : Changement de métier, rotation des équipes de travail... etc.

B. Les mutations économiques :

L'environnement économique instable et chaotique nécessitant une vigilance de tous les instants. Les variations économiques nécessitent une adaptation et un réajustement de l'organisation aux demandes des clients.

C. Internationalisation et mondialisation :

L'internationalisation de la concurrence et le renforcement de recherche d'une productivité compétitive avec la lutte contre les coûts existants ou cachés : renforcement de la qualité et de la participation « imaginative » des hommes.

D. Les évolutions démographiques :

Tant à l'intérieur des entreprises et organisations qu'au niveau national ; baisse de la natalité, risque de manque de main d'œuvre, vieillissement de la population des entreprises (pyramides des âges).

E. Les évolutions sociologiques :

Evolution des valeurs et des attentes, tant individuelles que collectives des salariés, en termes de qualité de vie, mode de vie, équilibre personnel, d'évolution de carrière, génération, culture...

D'où la nécessité de prendre en compte l'évolution de la société et des attentes des différents publics et populations de l'organisation (femmes, jeunes cadres, les anciens ... etc.

F. Le dialogue social :

Le déclin syndical, le développement du management participatif et le risque de « mouvements spontanés » amènent à développer le dialogue social et la négociation. Ce dialogue passe par la compétence des partenaires sociaux, la crédibilité et la légitimité de ceux-ci.

3. Les domaines de gestion des ressources humaines et politique de formation⁴⁴ :

La gestion des ressources humaines est en fait une notion très vague qui renvoie à une double exigence : entre le quantitatif et le qualitatif ; entre l'actuel et le futur. Ces différentes contraintes renvoient à quatre domaines complémentaires de la gestion des ressources humaines où l'ingénierie de formation prend toute sa place et sa dimension. La gestion des ressources humaines regroupe donc :

- **La gestion prévisionnelle des effectifs** : c'est la dimension quantitative de l'emploi et de ses évolutions avec la prise en compte des aspects sociodémographiques et la répartition par grandes catégories professionnelles.
- **La gestion prévisionnelle des compétences** : c'est la dimension qualitative du travail et sa mise en pratique dans l'emploi, la compétence se trouvant à la croisée de l'individu, de l'organisation du travail, de la technique et du contexte professionnel.
- **La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers** : c'est-à-dire l'évolution des métiers de l'entreprise et de sa demande de travail. L'évolution de l'offre d'emplois s'effectue en fonction des besoins de l'entreprise, eux-mêmes déterminés par le marché, les déterminants socio-économiques, les changements techniques et les choix stratégiques ou de fonctionnement.
- **La gestion prévisionnelle des carrières** : c'est la définition et la planification de trajectoires professionnelles pour des salariés ou des groupes de salariés identifiés. Ces évolutions étant elles-mêmes guidées par les changements socio-organisationnels et par la stratégie vis-à-vis des recrutements et de la progression des salariés.

⁴⁴THIERRY ARDOUIN, Ingénierie de formation pour l'entreprise, Dunod, Paris, 2003, p54.

L'ensemble de ces volets de la gestion des ressources humaines utilisent différents outils et moyens déterminés, comme le recrutement, la mobilité interne ou externe, le fonctionnement organisationnel, la classification et/ou le dialogue social mais aussi la formation avec ses propres moyens et outils, comme les référentiels, la conception du cahier de charge, le plan de formation ou l'entretien de recadrage...

Chacun des domaines de la gestion des ressources humaines peut en effet s'appuyer sur des aspects de l'ingénierie de formation. Il y a ainsi une correspondance directe, voire une dépendance, entre gestion des ressources humaines, politique de formation et plan de formation. L'ingénierie de formation étant ici le support et l'instrument de la politique de formation de l'organisation.

Tableau 04 : Politique RH et formation : les interactions entre GRH et ingénierie de formation :

Gestion des ressources humaines	Ingénierie de formation
Gestion prévisionnelle des effectifs Prise en compte de la dimension démographique ; entrées, sorties, aspects collectifs de l'évolution des effectifs.	Référentiel d'emploi Parcours d'intégration ou de socialisation Formation de publics cibles
Gestion prévisionnelle des compétences Aspect qualitatif du travail, de l'évolution des capacités individuelles ou collectives.	Actions de formation : perfectionnement, adaptation, techniques Référentiel de formation
Gestion prévisionnelle de l'emploi et des métiers Evolution de la demande de travail par l'entreprise liée aux déterminants socio-économiques	Analyse du travail Référentiel d'emploi
Gestion prévisionnelle des carrières Définition et planification de trajectoires professionnelles pour les salariés ou des publics cibles	Parcours de professionnalisation Référentiel d'emploi

Source : Thierry ARDOUIN, Ingénierie de formation pour l'entreprise, Dunod, Paris, 2003, p, 55

4. La formation et les autres composantes d'une politique de gestion des ressources humaines :

La formation entretient de par sa nature des liens avec les autres composantes de fonction « ressources humaines », à savoir le recrutement, l'évaluation, la communication interne, la rémunération, la gestion des carrières, etc. La cohérence avec ces autres composantes de la gestion des ressources humaines est à rechercher pour donner une plus grande chance d'atteindre les objectifs de formation car il existe une forte interaction avec elles.

Si la politique de l'entreprise en matière de recrutement vise à privilégier les recrutements internes plutôt qu'externes, il est clair que la politique de formation doit intégrer en son sein des formations qui prennent en charge les notions de mobilité horizontale et de mobilité verticale des salariés. Il est donc nécessaire que l'entreprise développe une certaine lisibilité sur ses emplois, leur hiérarchisation (classification), les compétences individuelles et collectives que l'entreprise veut développer. Tout ceci servira à dégager quelques principes directeurs des différents types de formation à dispenser en priorité. Si l'entreprise s'appuie sur des recrutements externes pour renouveler son personnel, dans ce cas les formations viseront davantage à assurer une meilleure intégration des nouvelles recrues. Ceci ne doit pas nous faire oublier qu'il faut aussi savoir entretenir la motivation des autres salariés en assurant une évolution professionnelle minimale.

La politique d'évaluation doit s'attacher, entre autres, à faire mesurer les compétences et le professionnalisme des salariés (en plus de la mesure de la performance et du potentiel).

C'est suite à cette évaluation qu'on pourrait savoir quel type de formation conviendra à tel cadre, agent de maîtrise, ou encore ouvrier. Selon les lacunes constatées en matière de compétences et des objectifs de postes, l'entreprise oriente ses choix en matière de formation, ce qui assure une plus grande efficacité et pertinence dans la politique de formation.

Pour donner une plus grande crédibilité à la formation, il faut qu'à la sortie de la formation suivie, le salarié soit récompensé par une augmentation de salaire, une promotion sinon une meilleure prise en compte de ses besoins divers (amélioration de l'environnement et des conditions du travail, possibilité de mettre en pratique les compétences et connaissances acquises). Rémunérer les compétences dans l'entreprise doit nécessairement aider à mieux accepter les formations proposées qui visent, entre autres, à développer les compétences des

salariés, celle-ci (rémunération des compétences) influera nécessairement sur la performance globale de l'entreprise, mais il reste difficile à réaliser (encore faut-il les définir, les identifier, les faire accepter par l'entreprise, difficulté de rétracter en cas d'échec).

La communication interne entretient aussi des liens avec la politique de formation. En effet, d'une part la formation est une occasion de communiquer entre les différents responsables et acteurs de l'entreprise et permet par ailleurs de soulever certains problèmes liés à la formation, de rechercher en commun des solutions à l'occasion des rencontres programmées par les différents instances (surtout le désamorçage de problèmes liés aux relations interpersonnelles, aux conflits d'intérêt, etc.). D'autre part, la communication interne aide à diffuser la politique de formation (à travers des procédures d'application, rapports élaborés autour de la formation, guide pratique de formation...etc.). Elle aide aussi à mieux informer sur les formations existantes et développées par l'entreprise, sensibiliser le personnel et l'inciter à s'inscrire aux différents types de formation proposés.

Section03 : l'impact de la formation sur le développement de compétence**1. La nécessité de la formation dans le développement des compétences :**

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 assistants depuis quelques 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.

1.1. La formation comme moyen de développement des compétences :

Pour l'entreprise, la formation, dans sa forme la plus avancée a pour objectif de développer les compétences professionnelles⁴⁵ du personnel. Elle contribue à un apprentissage et permet d'explorer tous ses capacités pour mieux dynamiser le social⁴⁶.

La formation est le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances qui sont à la base des compétences individuelles et collectives de l'organisation. Nous assistants depuis quelques années à de grands changements dans le besoin 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. Cette situation a créé de nouvelles demandes de la part des salariés d'améliorer leur employabilité et de la part des entreprises qui veulent développer les compétences fondamentales qui sont à la base de leurs avantages compétitifs.

1.2. 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 projet, la formation devient l'élément fédérateur pour décliner les différentes orientations du projet d'entreprise. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concertation, l'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage des responsabilités, la formation devra prendre cette valeur comme élément de base pour

⁴⁵ Compétences personnelles se définissent comme suit : habiletés génériques qu'un individu doit démontrer et attitude qu'il doit manifester dans l'exercice de son emploi.

⁴⁶ ZAIDI k, «l'impacte de la formation sur le développement des compétences », mémoire de master en gestion des ressources humaine, université de Bejaia, 2014, p.34.

organiser les actions. De même si la culture de l'entreprise sert à développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe.

Toutefois, lorsque « la culture de l'entreprise »⁴⁷ n'a pas été clairement définie, la formation peut être un facteur de création d'une culture d'entreprise. Cette approche représente cependant le risque de créer des comportements qui n'ont pas été envisagés par la direction. Il est donc préférable de définir avec la direction générale, et en concertation avec les principaux acteurs, les orientations de comportements culturels souhaités avant d'engager le plan de formation.

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 vont être mises en place.

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

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

- la décision de formation implique une absence du salarié que le manager gèrera d'autant mieux qu'il soit partie prenante dans la décision de formation.
- L'efficacité de la formation est conditionnée par l'utilisation effective des compétences acquises en formation. A défaut. Et il est indispensable que le manager permette 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

⁴⁷ La culture d'entreprise : est l'ensemble des valeurs, des pratiques et des méthodes communes à tous les membres d'une entreprise ou organisation.

la décision de formation et les conditions de sa réalisation : objectifs poursuivis, retombées de la formation, contenu, modalités de déroulement.⁴⁸

1.3. Les référentiels de compétence et de formation :

Un référentiel doit être élaboré d'une façon concertée, il doit être aussi sanctionné par les hiérarchiques. Donc nous avons distingué trois types de référentiel de compétence qui sont:

A. Le référentiel de l'activité :

Le référentiel de l'activité permet de décrire les différentes tâches qui sont effectuées par un poste, et aussi elle doit préciser les conditions de la réalisation propre à cette activité telle que les outils, les moyens, les contraintes. Et enfin il définit les exigences de performances à partir des critères d'évaluation de réussite ou d'échec.

B. Le référentiel de compétence :

Une compétence elle s'exerce dans les différents contextes professionnels telle que vendre, faire fonctionner, gérer. Comme elle devient s'exercer aussi dans le contexte opérationnel, spécifiée lorsqu'elle se rapporte à une activité très précisément définie dans son contexte, telle que vendre tel produit, faire fonctionner telle machine, gérer le budget de fonctionnement du service.

Le référentiel de compétence permet de décrire l'ensemble des compétences requises pour un poste, un emploi, un métier, il représente un outil de référence pour les hiérarchiques et les titulaires du poste ou le responsable de ressources humaines. Le référentiel doit être opérationnel et directement utilisable par les intéressés.

C. Le référentiel de formation :

Le référentiel de formation doit expliquer très précisément les savoirs et les savoir-faire nécessaires. Une compétence peut recouvrir une diversité de savoirs et de savoir-faire, cette démarche de compétence risque de produire un savoir passé, telle que la réponse à un problème particulier⁴⁹.

⁴⁸ <http://www.memoireonline.com/formation-et-developpement-des-competences-htmi>, publié en 2009, consultée 18.11.2021 à 16 :00

⁴⁹ André Guittet. Op.cit, p, 62,63.

2. Formation et composante de compétence:

Marc Dennery⁵⁰ distingue cinq composantes de la compétence. Les trois premières sont bien connues des formateurs qui les utilisent pour concevoir leurs programmes de formation, il s'agit du savoir, savoir-faire, savoir-être

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

2.1. Impact de la formation sur les savoirs :

On peut distinguer deux types de savoir :

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

Dans les stages de formation, d'aujourd'hui, il semble de plus en plus évident que la formation n'a plus de fonction de produire des « savoirs théoriques » mais seulement des « savoirs conceptualisés », par exemple, il Ya une dizaine d'années, on commençait toujours une formation bureautique par un rappel sur l'ordinateur et son mode de fonctionnement,

Mais aujourd'hui, même pour des populations ayant leur premier contact avec l'ordinateur, on entre par une manipulation.

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

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

⁵⁰ MARC DENNERY ,« Piloter un projet de formation » Edition ESF France, 2000, P142

2.2. Impact de la formation sur le savoir-faire⁵¹ :

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

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

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

Pour dépasser cette incompréhension, on sera amené à penser la formation non plus en termes de stage, mais en termes de processus pédagogique. Le formateur devra alors passer de relais au coach qui accompagnera le stagiaire bien après sa formation.

2.3. Impact de la formation sur le savoir-être :

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

La formation a-t-elle donc pour mission de produire du savoir-être ? Nous allons répondre à cette question à travers les différentes dimensions du savoir-être.

A. Développer des qualités morales :

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

⁵¹SEKIOU LAKHDAR ET BLONDIN LOUISE, « Gestion des ressources Humaines » édition de Bock, Bruxelles 2004, P 388

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

B. Changer le caractère :

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

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

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

C. Développer les goûts et intérêts :

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

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

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

D. Produire des comportements stéréotypes :

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

2.4 Impact de la formation sur les démarches intellectuelles :

Selon S. Michel et M. Lerdu⁵², les démarches intellectuelles « c'est un ensemble de processus de résolution de problème » intégré chez chacun de nous. C'est la manière dont chacun va mobiliser ses savoirs, savoir-faire, savoir-être pour résoudre les problèmes qui lui, sont posés sans son contexte professionnel.

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

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

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

La formation peut-elle avoir effet sur les démarches intellectuelles ?

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

Mais d'un point de vue pratique, réponse est moins positive. Car une démarche intellectuelle ne s'apprend pas directement mais s'acquiert en étant à amener à l'appliquer. Il est indispensable que l'apprenant puisse être confronté en formation à de nouvelles « situations-problèmes » pour pouvoir utiliser des démarches intellectuelles originales. Or, il ne

⁵²SANDRA MICHEL ET MICHEL LERDU, « capital-compétence dans l'entreprise » édition ESF, 1991, P 122

semble pas que cela soit réellement le cas d'aujourd'hui. En effet, les pédagogies utilisées actuellement dans la plupart des stages de formation invitent assez peu les stagiaires à employer des démarches intellectuelles de type « création ». Ce sont les démarches de type « adaptation » et surtout « application » qui semblent d'être à l'honneur.

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

La confiance en soi se bâtit à partir de l'image de soi et de l'estime de soi. L'image de soi. L'image de soi est l'image que se⁵³ construit progressivement l'individu sur lui-même. Il d'agit d'un autoportrait plus au moins juste de soi.

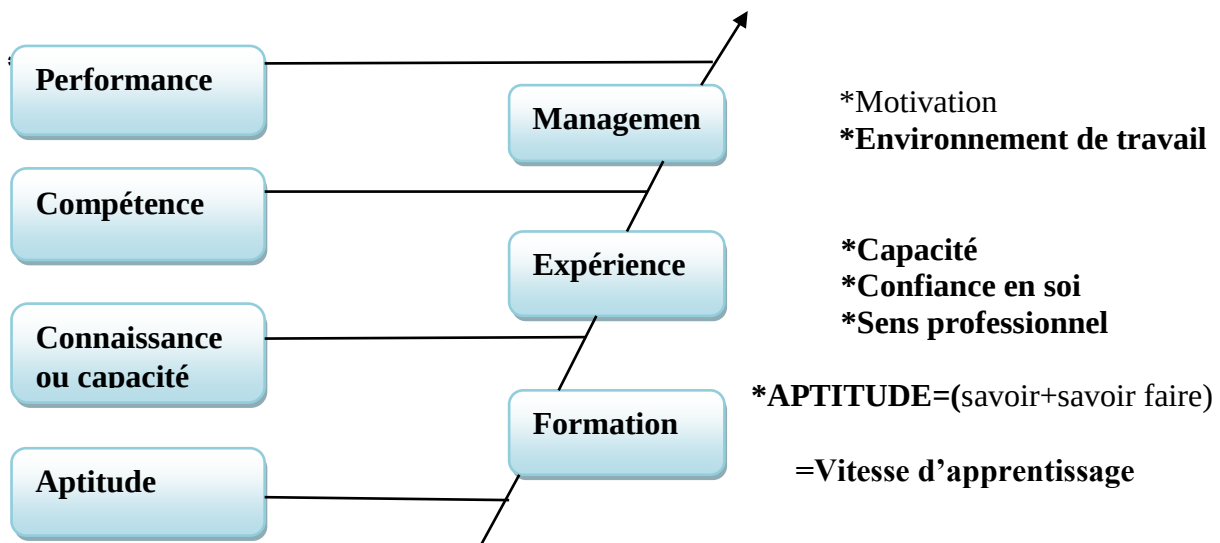
L'estime de soi est un jugement global sur soi-même qui peut être plus au moins poissant.

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

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

⁵³ MICHEL BARTHOD, DANIEL PERNIN et autres, Développement des compétences et stratégie de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris 1987, P 112.

Schéma 02 : les niveaux d'apprentissage selon Kirk Patrick



Source : Annick Cohen « Toute la Fonction Ressources Humaines », édition Dunod, Paris 2006, p 244

2.5. Les principes à respecter pour que la formation soit au service de développement des compétences :

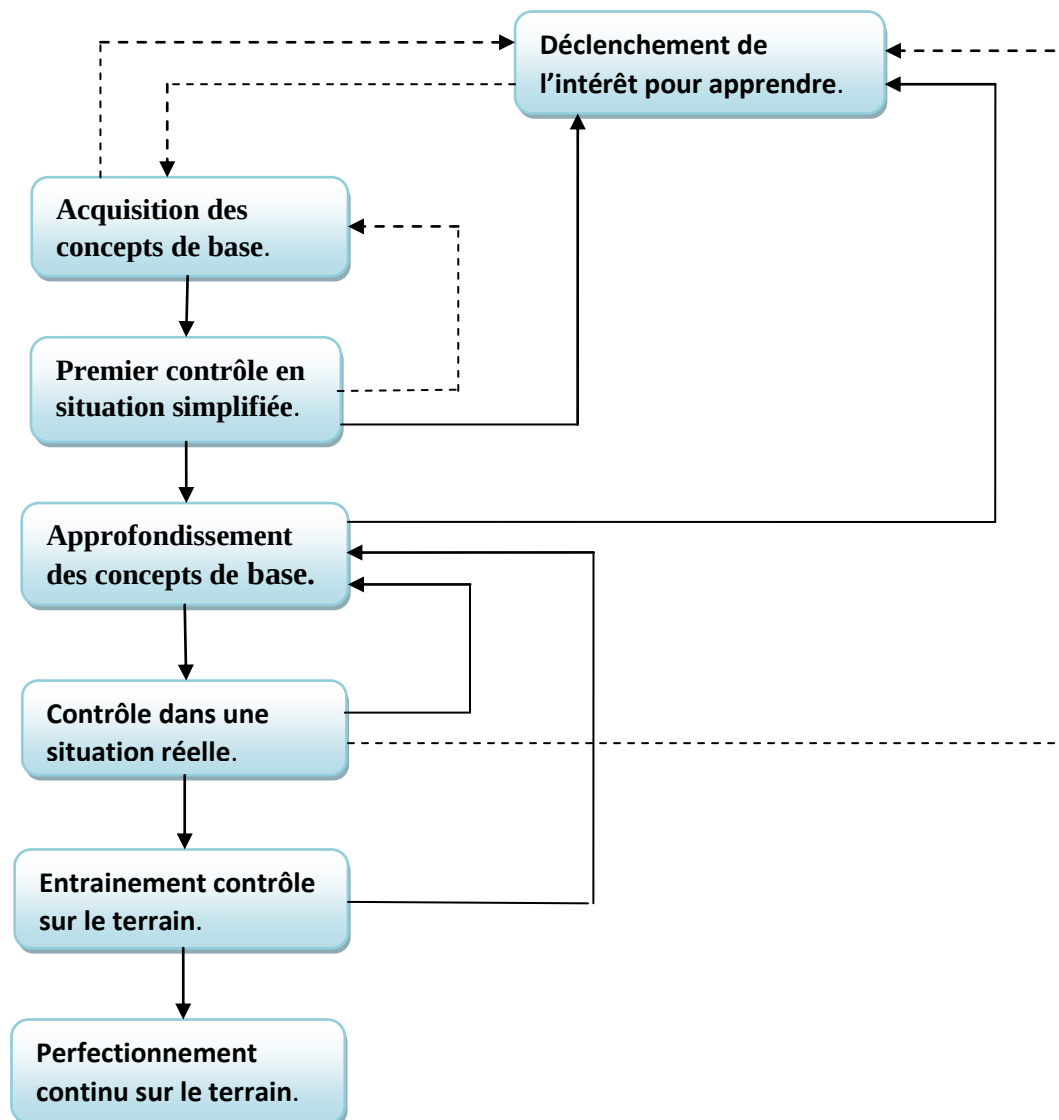
Selon Daniel Pernin⁵⁴, pour mettre la formation au service de construction des compétences, il faut respecter six principes fondamentaux qui sont :

A. Situer la formation dans un processus éducatif :

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

⁵⁴ DANIEL PERNIN « Développement des compétences et stratégie de l'entreprise » Edition d'organisation, Paris 1987, P 112

Schéma03 : Le processus d'acquisition des compétences



Source : Michel Barthod, Daniel Pernin et autres, Op.cit.p114

Commentaire :

Le schéma s'explique à travers les points suivants :

- L'émergence de l'intérêt de l'individu est fonction de multiples facteurs, parmi lesquels la curiosité et la conscience des enjeux jouent un rôle important, comme il dépend aussi des caractères de l'environnement à savoir : l'attitude de la hiérarchie, des collègues qui renforce ou réduit la propension initiale de chacun.

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

B. Situer l'expression des objectifs au niveau des maitres d'ouvrages⁵⁵ :

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

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

⁵⁵ Mariane.Poumay,,Jacques Tardif, francois. Georges. « Organiser la formation à partir des compétences » un pari gagnant pour l'apprentissage dans le supérieur, édition, De Boeck supérieur, Paris 2017

C. Promouvoir le bon usage de la formation :

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

D. Etablir des cahiers de charge :

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

E. Concevoir une action de formation adaptée :

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

F. Choisir les actions prioritaires :

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

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

3. Le lien entre la formation et 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 formation⁵⁶.

⁵⁶www.cread-dz.dz.org/cinquante-ans/...2012/SEGUENI LEGHIMA.pdf consulté le 16/10/2021 à 11h00.

La solution est celle qui est efficiente, qu'elle soit imputable ou non !

Par ce tableau ci-dessous, nous allons détailler les différences de ces deux méthodes.

Tableau 05 : La comparaison entre l'ingénierie de la formation et du développement des compétences.

	Ingénierie de la formation	Ingénierie de développement des compétences
Objectifs visés	Acquisition de connaissances	Développement de compétences
Moyens mis en œuvre	Privilégie le cours traditionnel	S'appuie sur l'ensemble des vecteurs de professionnalisation de l'entreprise et met en œuvre des parcours qualifiants, des formations-action....
Modalités de conduite	Responsabilité uniquement du responsable formation	Responsabilité du responsable formation, du responsable opérationnel et de la hiérarchie de proximité

Source : ([www ; institut numérique de la formation ; com.07/10/2017](http://www.institut-numerique-de-la-formation.com)).

Commentaire :

L'ingénierie de formation son objectif visés est d'acquérir des connaissances avec des moyens de mise en œuvre de cour traditionnel et modalités de conduite par le formateur uniquement, alors que, l'ingénierie des compétences ces comme son nom l'indique c'est le développement de compétences avec des moyens de mis en œuvre qui s'appuie sur l'ensemble des vecteurs professionnels et une modalité de conduite par la responsabilité de formateur, responsable opérationnel et la hiérarchie.

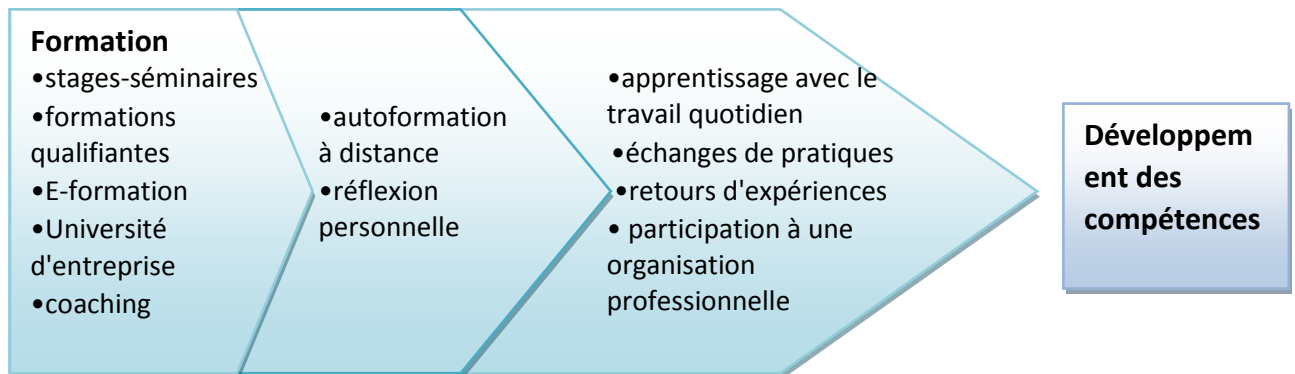
3.1. Le processus de développement des compétences :

Pour répondre à un besoin de développement des compétences, le monde d'action le plus couramment, et souvent automatiquement et uniquement, envisagé est la formation.

Pourtant, la formation n'est pas une source principale des apprentissages, mais c'est une base très importante pour un investissement de développement de compétences qui ne passe plus

seulement par la formation, mais aussi par d'autres modalités liées aux pratiques professionnelles résumées dans le schéma suivant :

Schéma 04 : Le processus de développement des compétences.



Source : (SIMONET J, de la formation au management des compétences, édition : territorial ; août 2008 ; P 52 ; modifié par nous sois.)

Commentaire :

L'examen du processus de développement des compétences peut aider le manager à organiser un plan d'action mixte hiérarchisées en termes de priorités dans le domaine de développement des compétences est divisé sur trois étapes à suivre (initialiser par une formation soutenue par un effort d'autoformation et recherche d'information et pratiquer par un apprentissage à travers le travail.

3.2. Lier approche compétence et pratique de formation :

Avant de se lancer dans une démarche de construction du plan de formation, il est important de lier pratique de formation et approche compétence. Pour cela, il est nécessaire de⁵⁷:

- Rencontrer un collaborateur avant son départ en formation pour définir l'objectif opérationnel est un accélérateur de l'apprentissage.
- Les solutions formation sont nombreuses et dépendent de la nature des compétences à acquérir, des populations à former et de la nature des changements à opérer.
- Comprendre comment un individu acquiert ses compétences.
- Savoir comment se transmettent les connaissances et les pratiques dans l'organisation.

⁵⁷ LIER APPROCHE « compétence et pratique et formation Annick Cohen toute la formation RH » Dunod, Paris, 2006, P243

- Analyse les situations de travail pour proposer une réponse formation adaptée et correspondant à l'activité, aux contraintes, aux besoins réels et non à une vision théorique.
- Mettre en œuvre une formalisation et une capitalisation des savoirs et des compétences.
- Mettre en place une organisation du travail qui valorise l'acquisition du savoir et le développement de la compétence.

3.3. La formation et le développement des compétences :

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

La formation répond à la fois aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise, elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs, satisfaction professionnelle, performance économique, en prenant en compte l'évolution des métiers.

Le plan de formation est un outil performant du développement des compétences des salariés, il est apparu important de favoriser l'élaboration de plans individuel de développement des compétences⁵⁸.

La formation doit permettre d'améliorer les performances même de l'entreprise (qualité des prestations, productivité, volume d'affaire...) par le développement des compétences individuelles et leur adaptation aux exigences des fonctions exercées.⁵⁹

Les rôles adaptatifs de la formation répond à l'impératif d'accroître la participation du personnel tout en améliorant et en développant chez lui une compétence utile à la compétition économique et technologique.

3.4. Le rôle de la formation dans le développement des compétences dans les entreprises Algériennes :

Les activités de formation dans les entreprises publiques et les entreprises privées algériennes ont connu une légère croissance ces dernières années. Cette croissance semblerait due d'un côté au soutien de l'état pour le développement de la formation du personnel de l'entreprise algérienne et d'une autre part à l'intérêt particulier que les entreprises

⁵⁸ PERETTI JEAN-MARIE, Op.cit, p 397.

⁵⁹ LE LARGE GERARD, « La gestion des Ressources humaines », éditions SEFI, Paris 2003, p 143

commencent à donner à la formation. Avec le temps et les sommes d'argent importantes que les entreprises algériennes investissent au cours des années, la question des retombées et de la rentabilité de la formation devient une réelle préoccupation pour les chefs d'entreprise.

La finalité de la formation est d'accroître l'efficacité de l'entreprise (ventes accrues, augmentation de la productivité, réduction de l'absentéisme, diminution des pertes, etc.). Pour ce faire, il est nécessaire que la formation fournisse de nouvelles compétences aux employés (savoir, savoir-faire, savoir- être), que ces compétences soient par la suite utilisées dans le cadre de leur travail et que ce transfert améliore le fonctionnement de l'organisation.

Cependant, l'entreprise ne maîtrise pas le retour sur investissement lié à la formation car elle ne possède aucune garantie de disposer du capital humain acquis.

Les gouvernements et les entreprises qui financent des programmes de formation et de développement des ressources humaines s'interrogent sur les résultats en termes d'amélioration de la performance et de retour sur l'investissement en formation.

Ce paradoxe de l'obligation d'investissement sans assurance de retour, met en exergue la relation dialectique que l'organisation doit établir avec les employés, en créant les conditions favorables qui facilitent le transfert des acquis de la formation en performance au milieu de travail. Le challenge central actuel cherche comment influencer la formation pour améliorer la performance.

Les auteurs confirment que la recherche en formation et en développement des ressources humaines de la dernière décennie est maintenant rendue interdisciplinaire et plus riche en méthodes et en théories. Ces avancements théoriques ont permis d'établir un forum pour débattre, analyser et mieux comprendre ce domaine. Les entreprises ont commencé à questionner la valeur ajoutée des activités de la formation des ressources humaines et de porter plus d'attention au capital humain de l'entreprise⁶⁰.

La formation tient un rôle prépondérant dans la fixation des stratégies et leur déploiement, surtout que l'on s'est rendu compte qu'elle ne se limite pas aux seules actions formatrices dirigé vers les salariés ; mais plutôt intègre une dynamique collective fondée sur un engagement organisationnel impliquant tous les acteurs (de l'actionnaire aux salariés) et concernant tous les compartiments de l'organisation jusque dans ses démembrements

⁶⁰http://cma-lifelonglearning.org/doc/CMA_FP_Algerie.pdf consulté de 24/10/2021a 11h00.

opérationnels. Il ne se conçoit pas aujourd'hui qu'une action de formations soit menée à partir de simple département des ressources humaines. La formation engage et suppose une réflexion transversale sur les positions futures souhaitées, les projets et les perspectives qui sont inéluctablement, le levier de recherche des déterminants, des besoins, des plans et des actions de formation pour une quelconque organisation.

Conclusion

Dans ce chapitre, on a exposé brièvement la naissance de l'ingénierie de formation dans le champ des compétences. Comme on a traité son importance majeure dans les missions GRH. Le fait qui nous a poussés d'aborder à toucher ses principaux objectifs et les acteurs qui doivent être impliqués et engagés dans ce projet de développement professionnel.

Ainsi, le concept de l'ingénierie de formation a révolutionné le marché d'emploi et de la compétence car il a donné aux travailleurs l'opportunité de s'adapter avec les exigences de la vie professionnelle et aussi aux entreprises de se doter des compétences nécessaires pour pouvoir évoluer dans un environnement caractérisé par la productivité et la compétitivité.

Aujourd'hui on peut considérer le développement de compétences par la formation comme un facteur de productivité très important et une source d'avantage concurrentiels pour les entreprises Algériennes.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and grey shaded ends, framing the chapter title.

CHAPITRE III :
L'ingénierie de
formation au sien de
l'entreprise Electro-
industrie

Introduction :

Notre travail de recherche est appuyé sur un cas pratique où le choix s'est porté sur l'entreprise électro-industrie wilaya de Tizi-Ouzou.

Avec l'aide des notions théorique que nous avons développées dans les deux chapitres précédents et les informations acquises durant notre stage pratique au niveau de l'entreprise électro-industrie, nous allons essayer de présenter brièvement que possible cette dernière où s'est déroulée notre enquête.

Ensuite de montrer la place de la formation dans cette entreprise, on analysant son plan de formation, ces méthodes d'identification des besoins de formation, les techniques d'évaluation des actions de formation réalisées et enfin les formations existantes pour savoir l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de cette entreprise.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

Section01 : présentation de l'organisme d'accueil d'électro industrie1/ Historique de l'entreprise Electro-Industries d'Azazga :

Electro-Industries est une entreprise publique de production de matériels électriques industriels. Elle a été créée sous sa forme actuelle en fin d'année 1998 ; après la scission de l'entreprise mère ENEL (Entreprise nationale des Industries Electrotechniques). Cette dernière a été créée en 1983 et réalisée dans le cadre d'un contrat produit en main avec des partenaires allemands. ENEL est également dotée d'un équipement adéquat qui offre au secteur industriel d'importance capacité de sous-traitance. En matière de transformateurs, le principal client d'Electro- Industries est SONELGAZ en plus de divers clients qui activent dans le secteur de l'électricité.

Son chiffre d'affaires réalisé en 2015 est de 3 990 608 DA.

1) Statut juridique et capital social :

Electro-Industries est à la fois une entreprise publique économique (EPE) et une société par action (SPA) au capital social de quatre milliards sept cent cinquante-trois millions de dinars algériens (4.753.000.000 DA) détenus à 100% par le groupe ELEC EL DJAZAIR pour le compte de l'ETAT.

2) Localisation et superficie :

Electro-Industries est implanté dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale n°12, distance de 30KM du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et de 08KM du chef-lieu de la daïra d'Azazga.

3) Effectifs par catégorie socioprofessionnelle :

Tableau n° 06 Effectifs par catégorie socioprofessionnelle

CSP	CADRE	MAITRISE	EXECUTION
Nombre	217 agents soit 25% de l'effectif global.	329 agents soit 38% de l'effectif global.	321agents soit 37% de l'effectif global.

Source : document à l'entreprise.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

4. Les activités de l'entreprise Electro-Industries :

Elle est spécialisée dans la fabrication des transformateurs de distributions, moteurs électriques et groupes électrogènes. A cet effet, électro- Industries est composée de trois (03) unités, toutes situées sur un même site :

- Unité Transformateurs.
- Unité Moteurs Electriques.
- Unité Prestations Techniques.

Les produits fabriqués par Electro- Industries sont conformes aux recommandations CEI et aux normes Allemandes DIN/VDE.

La production actuelle d'Electro- Industries est écoulee sur le marché Algérien et génère un chiffre d'affaires de 1,8 Milliards de Dinars.

La capacité de production des transformateurs de l'entreprise couvre les besoins du marché à 70% environ.

Les ventes des moteurs représentent 30% environ de la capacité de production.

Il est à signaler qu'Electro- Industries est le seul fabricant de ces produits en Algérie.

L'Entreprise emploie un effectif de 867 travailleurs dont 25% de cadres, 38% de maîtrise et 37% d'exécution.

En matière de qualité Electro- Industries dispose de ses propres laboratoires d'essais et mesures de ses produits ainsi pour le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication.

5. L'organisation de l'entreprise Electro-Industries :

L'entreprise organisée en structures fonctionnelles et opérationnelles afin de garder une flexibilité importante pour répondre au mieux à la fluctuation de l'environnement. Elle comporte une direction générale composée de 08 directions qui sont les suivantes :

- Une Direction Commerciale et Marketing (DCM).
- Une Direction des Ressources Humaines et Organisation (DRHO).
- Une Direction Finances et Comptabilité (DFC).
- Une Direction Achat et Approvisionnements (DAA).

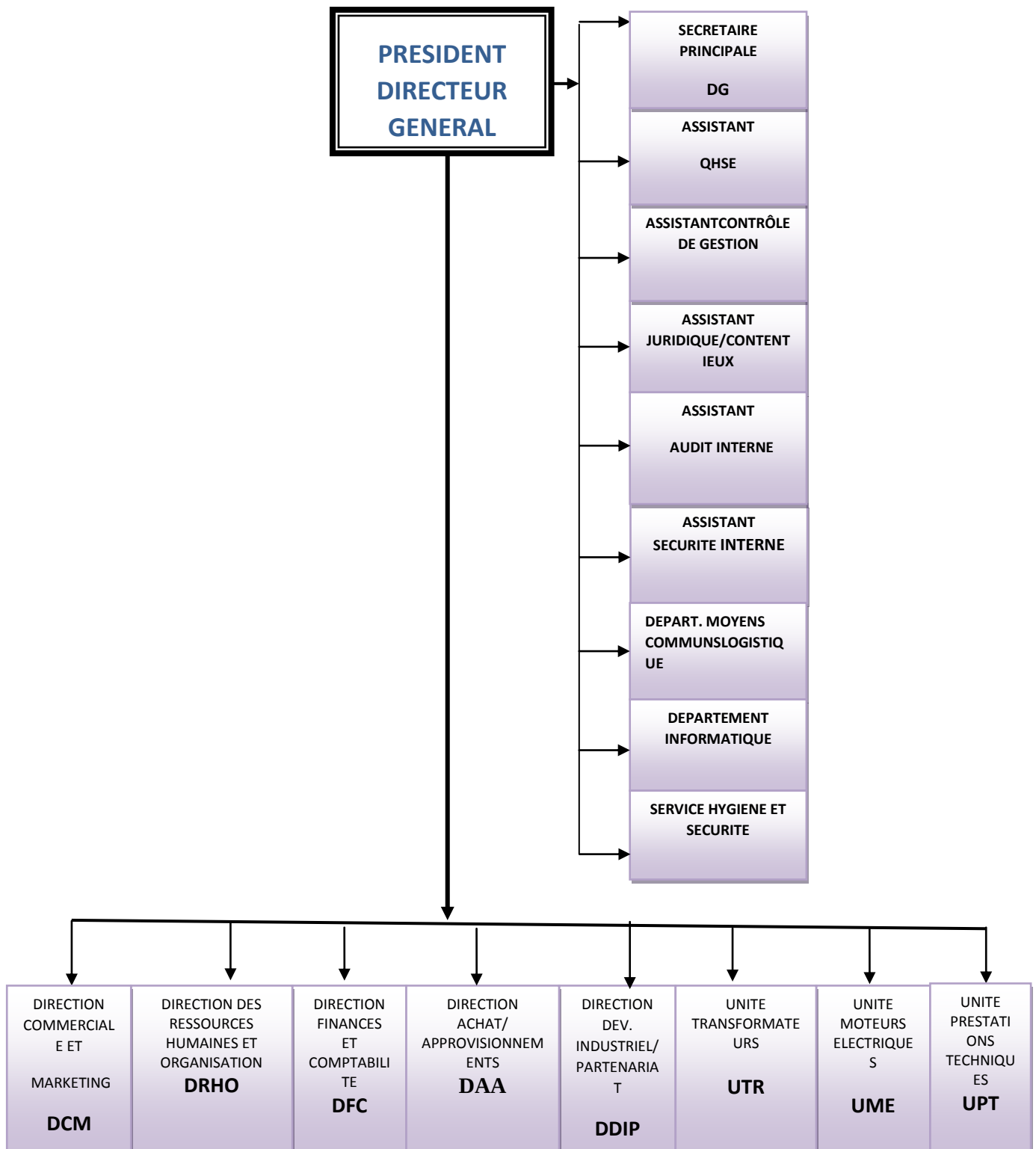
Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

- Une Direction Développement Industriel et Partenariat (DDIP).
- Une unité « transformateurs » (UTR).
- Une Unité Moteurs Electriques (UME).
- Une Unité Prestations Technique (UPT).

L'organisation des directions dans l'entreprise est retracée par l'organigramme suivant :

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

Figure n°5 : Organigramme générale de l'entreprise Electro-Industries :



Source : documents internes de l'entreprise.

6. Organisation administrative de la Direction des Ressources Humaines et Organisation (DRHO)

Cette direction est composée de deux départements :

6.1. Département Gestion des Ressources Humaines (DGRH) :

La gestion des ressources humaines de l'entreprise est centralisée au niveau de ce département, c'est là où s'effectue la gestion quotidienne du personnel, suivi de l'absentéisme, rémunération et paie et visites médicales périodiques des travailleurs.

Ce département comprend trois (03) services :

- Service Gestion Ressources Humaines et Assistance aux Unités.
- Service Rémunération et Paie.
- Service Médecine de Travail.

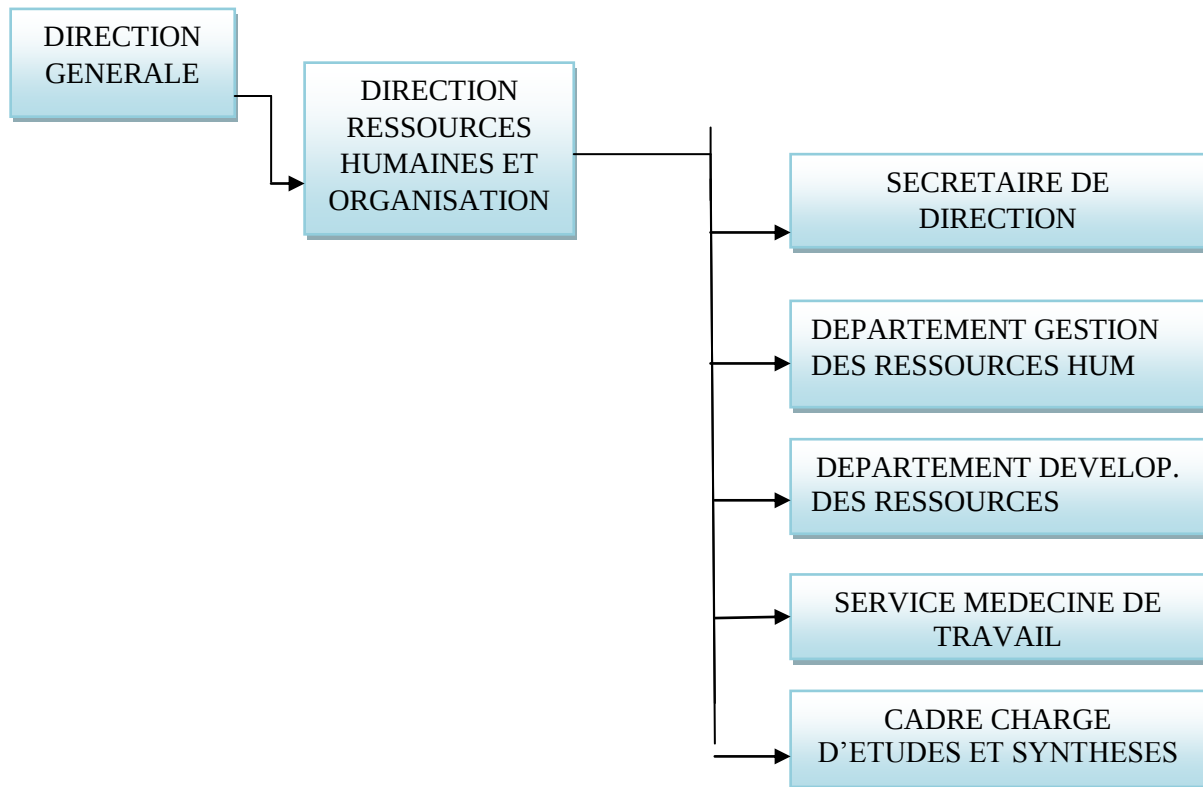
6.2. Département Développement des Ressources Humaines (DDRH) :

Ce département est chargé du suivi et de la planification du plan de carrière des travailleurs, à travers une gestion de compétences et l'évolution du rendement des travailleurs à travers la formation.

Il est devisé en deux services qui sont les suivants :

- Service Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences.
- Service Emploi et Formation.

Figure n°06 : Organigramme de la DRHO



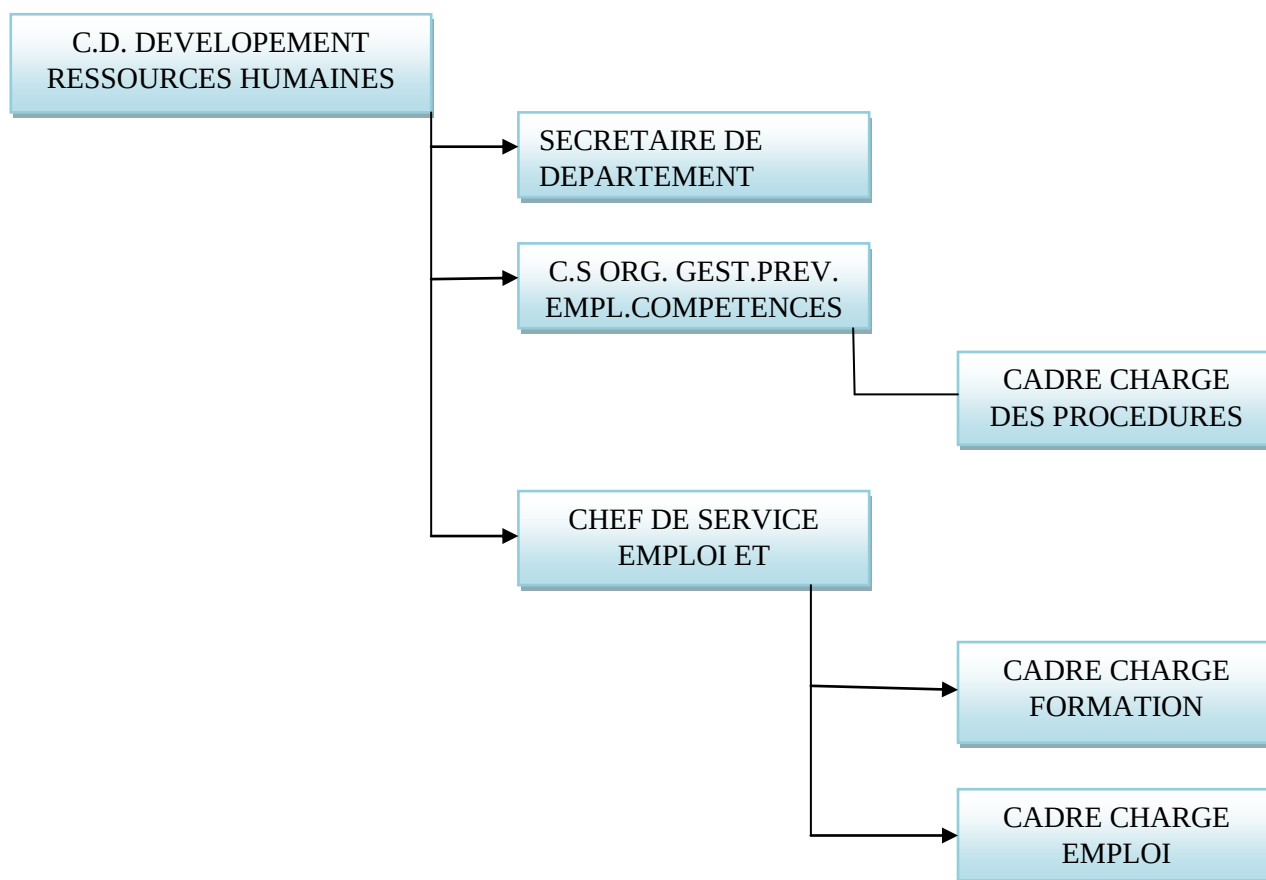
Source : documents internes de l'entreprise.

6.2.1. Service Emploi et Formation :

S'occupe de la formation continue des travailleurs et le suivi de l'apprentissage au niveau de l'entreprise.

- Le suivi des stages pratiques des étudiants.
- Le suivi de l'emploi.

Figure n°07 : Organigramme de Service Emploi et Formation :



Source : documents internes de l'entreprise.

6.2.2. Objectifs du Service Emploi et formation :

- Veiller à satisfaire les besoins en personnel qualifié des différentes structures.
- Veiller à l'élaboration et réalisation du plan de formation.

7. Les missions du DRHO :

La Direction Ressources Humaines et Organisation pour mission d'évaluer les besoins en personnel de l'entreprise dans l'optique de l'atteinte des objectifs assignés aux différentes fonctions de l'entreprise, de réaliser les actions de formations et perfectionnement des différentes catégories du personnel, d'établir les rapports d'activités, et de suivre la réalisation de l'ensemble de l'action programmée pour toutes ses structures.

La DRHO a pour objectif de contribuer à la définition des politiques et stratégie de l'entreprise en matière de la gestion R.H et d'assurer une meilleure adéquation possible homme/poste.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

Section02 : l'impact de formation dans le développement des compétences

I. La compétence au sein de l'entreprise Electro-industries

La formation ne produit pas de compétences, elle ne fait que favoriser l'acquisition de certaines ressources utiles à la mise en œuvre de la compétence visée. La formation participe à combler un écart identifié entre des compétences requises et les compétences réelles des salariés. Pour savoir si la formation est la réponse appropriée, revenons tout d'abord sur la définition de la compétence et ses différentes combinaisons.

La compétence se définit comme « une pratique observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes professionnelles permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné » Cette définition permet de mesurer la complexité du processus de production de la compétence. L'évaluation de la compétence consiste à déceler quel est ou quels sont les leviers à renforcer, quant au parcours de développement il sera construit en conséquence.

1. La fiche de poste :

1.1. Définition de la fiche de poste :

La fiche de poste est un outil de communication décrivant les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle. En tenant compte de l'environnement de travail et des missions confiées aux salariés, le poste tel qu'il est tenu par ce dernier est décrit dans la fiche de poste.

Elle tient compte des éléments des nomenclatures des emplois contenus dans les conventions collectives et les activités confiées au salarié. **(Voir annexe n°1).**

1.2. Comment préparer une fiche de poste ?

Pour réaliser une fiche de poste, plusieurs éléments fondamentaux sont à prendre en compte par l'employeur :

a) L'identification du poste regroupe des informations telles que l'intitulé du poste et les informations qui le caractérisent : le temps de travail, les conditions statutaires, ou encore le service auquel est rattaché l'emploi

b) Les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles, qui positionnent le salarié dans l'entreprise, définissent son niveau de responsabilité et précisent ses relations hiérarchiques

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

c) La description du poste recense les activités principales et secondaires du poste, ses modalités d'exercice et les risques professionnels encourus

d) Les moyens du poste, où sont décrites les ressources matérielles attribuées au salarié.

e) Les entreprises peuvent mettre en place des plans de formation tandis que les salariés peuvent envisager d'utiliser leur CPF, c'est à dire leur compte personnel de formation.

2. Fiche de qualification :

Chaque poste de travail possède une fiche de qualification qui contient des renseignements sur le profil que doit remplir un travailleur pour pouvoir occuper ce poste (Formation initiale, formations complémentaires, expérience ...etc.). **(Voir annexe n°2).**

- **La formation initiale** : correspond à la formation de base, Elle sert à acquérir des connaissances et des compétences nécessaires pour entrer dans la vie active. C'est la formation générale que la personne devrait avoir.
- **La formation complémentaire** : c'est une formation spécifique, celle-ci est faite par obligation, pour tous les postes ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit.
- **L'expérience** : est l'ensemble des savoirs qu'elle a acquis par la pratique, et non seulement par un enseignement formel. Lorsque cette connaissance est socialement partagée et construite dans l'intersubjectivité, il s'agit d'expérience sociale.

Pour tous les postes, le profil de la fiche de qualification est un profil de formation et expérience « idéal » et le caractère obligatoire ne concerne que le fait de mener :

- les revues de compétence annuelles et les suivis correspondants.

Par ailleurs, et que pour le poste d'Auditeur interne, à chaque modification de personne sur cette fonction son profil doit correspondre au profil du poste ou procéder à sa formation avant sa nomination.

2.1. Le profil de la fiche de qualification :

A vérifier la compatibilité du poste avec la personne qui va l'occuper, avec si nécessaire, l'envoi en formation, avant la prise de fonction, et ce, pour les postes de responsabilité ou les postes qui ont un impact direct sur la qualité du produit. Dans tous les cas de figure, toute formation, d'une durée supérieure à 03 jours, pourvue fait l'objet d'une évaluation

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

postérieure, enregistrée dans un formulaire FO.PQG.7.200.05 « Évaluation de Formation Pourvue ».

3. revue de compétences :

C'est une revue qui contient tous les postes de travail qui existe au sein de l'entreprise, chaque poste avec la qualification requise et la qualification du travailleur qui occupe ce poste. Elle consiste à comparer les enregistrements « Formations et expériences individuelles » du personnel, ainsi que les éventuelles difficultés à tenir le poste, d'une part, avec les « Fiches de Qualifications » des divers postes que le personnel occupe, d'autre part, de cette comparaison on identifie :

Les besoins en formation, et/ou les besoins en expériences guidées.

Les écarts de formation et compétences sont réduit par un plan de formation annuel et un redéploiement des travailleurs selon les besoins de qualifications de chaque poste.

Cette revue de compétences est élaborée par la Directrice des Ressources Humaines et Organisation (DRHO) avec l'aide du Directeur Unité / Central et du Responsable Système Management Intégré / Assistant QHSE. (**Voir annexe n°3**).

4. fiche d'évaluation annuelle :

C'est une fiche élaborée à la fin de chaque exercice, elle sert à détecter les forces et les faiblesses de l'évalué ainsi que les mesures à entretenir.

4.1. Objectifs de la fiche d'évaluation annuelle :

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

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

Chapitre III L'ingénierie de formation au sein de l'entreprise électro-industrie

II. La formation au sein de l'entreprise d'électro-industrie

1. La formation :

La formation est un outil indispensable, utilisé pour la mise à niveau et l'amélioration continue du niveau de qualification du personnel de l'entreprise.

2. Différents types de formations :

Il existe deux types de formation au sein de l'Electro-Industries (formation interne et formation externe).

✓ **Formation interne** : C'est une formation sur le tas d'une durée allant de

Deux (2) à six (6) mois, destinée pour un travailleur orienté pour un nouveau poste et sera encadré par un travailleur expérimenté.

A la fin de la période de formation, un test théorique ou pratique sera organisé au travailleur, sur lequel une décision de confirmation au poste sera prononcée ou une prolongation de la période de formation si les résultats sont jugés insuffisants.

Si les compétences du travailleur étaient jugées insuffisantes, ce dernier réintégrerait son poste d'origine.

✓ **Formation externe** : Un plan de formation annuel est élaboré pour l'année

N+1, et suivi pendant l'année considérée par la réalisation des formations planifiées et leurs évaluations.

Plusieurs méthodes sont utilisées pour détecter les besoins en formations ou en expériences guidées, on peut citer les deux méthodes utilisées au sein de l'entreprise Electro-Industries.

A. Besoins exprimés en formation :

Au mois de juillet de chaque année, le service Emploi et Formation envoie un courrier aux différentes directions et unités pour la récolte de leurs besoins en formations pour l'année N+1. A partir du mois de septembre, le service emploi et formation reçoit les besoins en formation et commence à élaborer le plan de formation pour l'année N+1 en tenant compte des besoins exprimés et les catalogues de formation des différentes écoles et instituts.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sein de l'entreprise électro-industrie

3. Le choix entre la formation interne et la formation externe :

Les deux formations citées auparavant sont importantes au sein de l'entreprise vue les résultats obtenus de chacune d'elles.

Généralement, la formation interne concerne un travailleur affecté dans un autre poste qui nécessite une adaptation pour effectuer les tâches correspondantes à ce nouveau poste, un tuteur interne est désigné pour assurer et suivre cette formation au profit du travailleur qui va être soumis à un test théorique ou pratique avant sa confirmation.

Pour la formation externe, elle concerne les travailleurs qui ont besoins d'une formation pour améliorer leurs compétences dans leurs postes respectifs, maîtriser une nouvelle technologie, travailler sur un nouvel équipement, répondre à une obligation réglementaire pour occuper le poste...etc.

4. Inscription aux formations :

La DRHO est la seule structure habilitée à faire des prospections en matière de formation, de sélectionner des organismes de formation, d'inscrire des employés à des formations/séminaires avec un accord au préalable du Président Directeur Général.

Il y'a lieu de signaler que, pour les formations inscrites sur le plan de formation, ces dernières sont soumises à un tableau comparatif pour sélectionner un organisme performant dans les conditions suivantes :

- La notoriété de l'organisme de formation.
- programme de formation.
- Infrastructures et moyens pédagogiques.
- Coût de la formation.
- Lieu de déroulement de la formation (éloignement).

Toutefois, la priorité est donnée aux organismes publics de formation et en particulier l'Institut National de la Productivité et du Développement Industriel (INPED).

5. Le budget de formation au sein d'Electro-Industries :

Chaque entreprise consacre une partie de son budget pour la formation de son personnel, la loi Algérienne prévoit 1% de sa masse salariale au minimum.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

Pour Electro-Industries, par exemple : pour l'année 2016 le budget de formation représente 1179200.00 DA.

6. Le nombre d'employés formés :

Le nombre d'employés formés au sein de l'Electro-Industries varie d'une année à une autre par rapport à son budget de formation.

7. L'importance de la formation :

L'entreprise Electro-Industries accorde une grande importance à former ses collaborateurs conformément à la législation en vigueur et au besoin d'améliorer les compétences des travailleurs.

7.2. La formation, un avantage sur les compétences :

La formation a été toujours un facteur de motivation pour le personnel de l'entreprise Electro-Industries, car une bonne formation devient pour les salariés un facteur déterminant de leur satisfaction et indirectement de leur motivation.

La formation facilite l'adaptation du salarié au poste occupé et permet à ce dernier de développer son employabilité.

7.1. La formation, un avantage sur les compétences :

Le DRH affirme que la formation est un outil indispensable pour avoir un personnel compétent.

8. Evaluation des formations :

Toute formation de durée supérieure ou égale à trois (03) jours sera soumise à une fiche d'évaluation qui comprend une évaluation à chaud du stagiaire dès la fin de la formation et une évaluation à froid du stagiaire et de sa hiérarchie après six (06) mois.

Suivant toutes ses évaluations, on fait une évaluation sur l'efficacité de la formation et par la suite le classement annuel des organismes de formation selon toutes ses évaluations. **(Voir annexe n°4).**

9. Utilité de la formation pour le développement de la compétence :

Toute formation pourvue par un travailleur sera inscrite sur la fiche historique et classée dans son dossier, cette formation sera inscrite sur la revue de compétence annuelle. Le

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

travailleur aura acquis une compétence en plus et réduira ainsi l'écart constaté entre son profil et celui du poste. Cette méthode permettra à l'entreprise d'améliorer la compétence de son personnel et d'installer une forme de motivation qui sera d'un atout considérable pour le développement de l'entreprise.

Section 03 : analyse et interprétation des résultats de question

Chaque recherche scientifique s'applique sur une population d'étude, qui sera le sujet sur lequel porte l'investigation. Connaître les qualités qui caractérisent cette population aide à la fois le chercheur et les lecteurs à apprécier la recherche et à envisager ce sujet à l'étude. Pour cela nous procéderons à l'analyse des données personnelles dans cette série de tableaux.

1. Préparation et réalisation de l'enquête :

Pour mieux connaître l'avis du personnel de l'entreprise d'EI sur l'impact de la formation dans le développement des compétences, nous avons mené une enquête au siège de la direction d'entreprise EI.

2. Architecture du questionnaire :

Le contenu de notre questionnaire se présente comme suit :

2.1. Une présentation :

Elle est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, il est utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre étude.

2.2. Les questions : Le questionnaire comporte :

- ❖ **Des questions fermées** : ou l'interrogé peut choisir une réponse parmi celles proposées ; Exemple : Est-ce que la formation suivie répond à vos attentes ?
- ❖ **Des questions semi-ouvertes** : ou l'interrogé peut choisir une réponse parmi celles données ou en proposer d'autres ; Exemple :: Comment êtes-vous sélectionné pour faire cette formation ?
- ❖ **Des questions ouvertes** : ou l'interrogé peut prendre la parole et donner son avis.
Exemple : est-ce-que les objectifs attendus de votre formation sont atteints ?

2.3. Toutes ces questions portent sur :

- Les conditions du déroulement de l'action de formation.
- L'impact de la formation sur le développement des compétences à l'issue de la formation.
- Le niveau de satisfaction à l'issue de la formation.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

3. La taille de l'échantillon et les participants à l'enquête :

Il s'agit de présenter la population d'enquête selon les caractéristiques personnelles et professionnelle, dans le but de nous munir d'une base de données explicatives qui servira à l'analyse des différents dialogues émanant des enquêtés.

Dans le cadre de cette recherche, notre population d'étude fait référence aux personnels qui composent les différentes unités de production et de gestion au niveau de l'entreprise EI D'abord, nous avons déterminé notre échantillon par apport à la population mère. D'après les résultats de cette sélection, celui-ci a été estimé, à 10% de la population mère, or 87 enquêtés. Nous avons opté pour la méthode de KREJCIE et MORGAN (1970)⁶¹

Cette méthode est uniquement recommandée lorsque le chercheur connaît avec exactitude la taille de la population d'étude. Elle permet de déterminer la taille de l'échantillon⁶², remplissant le critère de représentativité selon la formule suivante :

$$s = \frac{X^2 NP (1 - P)}{d^2 N - 1 + X^2 P (1 - P)}$$

- S = la taille de l'échantillon nécessaire²
- X^2 = Table valeur du Chi deux pour 1 degré de liberté et un niveau de confiance de 95% soit la valeur de : 3,84163
- N = la taille de la population⁴
- P = la proportion de la population (censée être 50% du moment que cela, permet de garantir la taille de l'échantillon maximal)⁵
- d = degré de précision accepté (0.1)

Le tableau suivant synthétise les résultats obtenus :

⁶¹ Zahia Bouzida, « l'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles algériennes cas de eniem et condor electronics », thèse du doctorat, 2018/2019, université mouloud Mammeri, T.O.

⁶² Les résultats obtenus ont été vérifié par la l'application « Simple Size Calculator » disponible sur le site <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

Tableau n°07 : l'échantillon de l'étude

Population mère	L'échantillon de l'étude	
	En nombre	En %
867	87	10%

Source : Réalisé par nos soins.

Ensuite nous avons repartis cet échantillon sur l'ensemble des catégories socioprofessionnelle selon la méthode d'échantillonnage aléatoire, et pour définir un niveau, nous choisissons des critères en rapport avec l'objet de la recherche afin d'augmenter la précision des estimations des paramètres de la population qui concerne dans notre cas les catégories socioprofessionnelles (cadres, agents de maitrise et exécutants)

- Pourcentage de strate dans la communauté d'origine = $\frac{\text{L'ensemble des membres de la catégorie professionnel}}{\text{la taille de la population d'origine}} \times 100$
- La taille de strate dans l'échantillon = $\text{Taille de l'échantillon} \times \text{Pourcentage de strate dans la communauté d'origine}$.

La distribution de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles est indiquée dans le tableau suivant :

Tableau n° 08 : La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles

Catégories socio-pro	Nombre	N ^{mbre} d'échantillon	%
Cadre	217	22	25%
Agent de maitrise	329	33	38%
Exécutant	321	32	37%
Total	867	87	100%

Source : réaliser par nos soins

Il est à signaler que 87 questionnaires devaient être distribué et suite aux contraintes rencontrer sur le terrain (l'entreprise a interdit le questionnaire), on a été limité à 6 questionnaires uniquement.

A partir de cette condition d'intégration, nous avons alors du retenir que 6 questionnaires.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

4. Exploitation et analyse des résultats

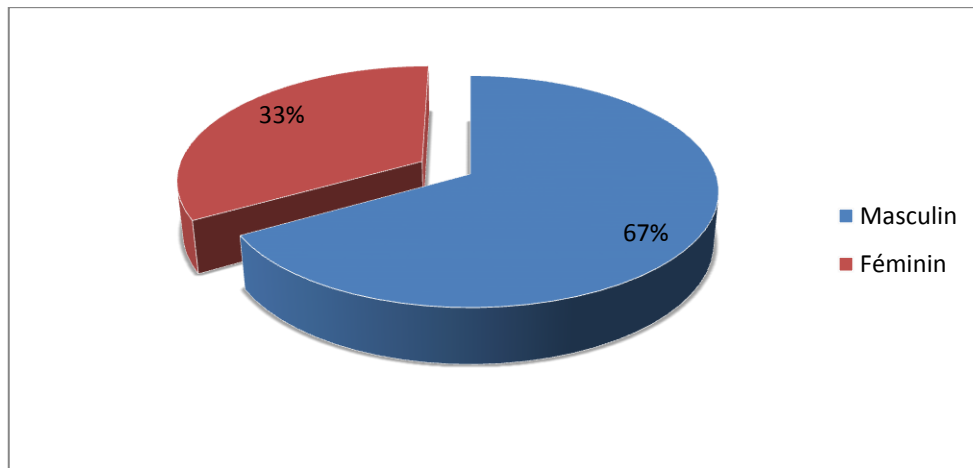
Question 01 : Quel est votre sexe?

Tableau N°09: La répartition de la population d'étude selon le sexe

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	4	66.67%
Féminin	2	33.33%
Total	6	100%

Figure n°8: Représentation graphique de l'échantillon selon le sexe



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

Commentaire

La figure n°5 ci-dessus indique que le sexe masculin représente une fréquence de 4 pour un pourcentage de (66.67%), par contre la fréquence du sexe opposé représente uniquement 2 pour un pourcentage de (33.33%).

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

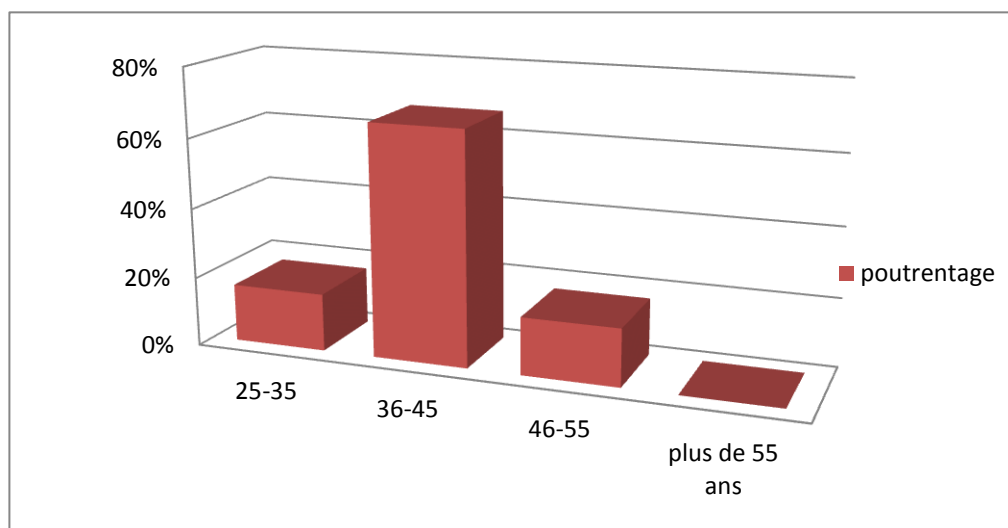
Question 02 : Quel est votre âge?

Tableau N°10: Répartition de l'échantillon par ancienneté

Les réponses	Les fréquences	Pourcentage
25-35	1	16.67%
36-45	4	66.66%
46-55	1	16.67%
Plus de 55 ans	0	0%
Total	6	100%

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

Figure n°09 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'âge



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

Commentaire :

Dans le tableau ci-dessus, on trouve que la catégorie d'âge la plus élevée est celle des (36-45 ans) avec un taux de 66.66%, suivi de celles des (25-25ans) et (46-55) avec un pourcentage de 16.67% et enfin, la catégorie de plus des 50 ans et plus représentant le faible taux de 0%. Cela, s'explique par la politique de recrutement de la DRG qui se focalise beaucoup plus sur le facteur d'expérience et montre que la catégorie la plus dominante appartient a celle des (36-45ans).

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

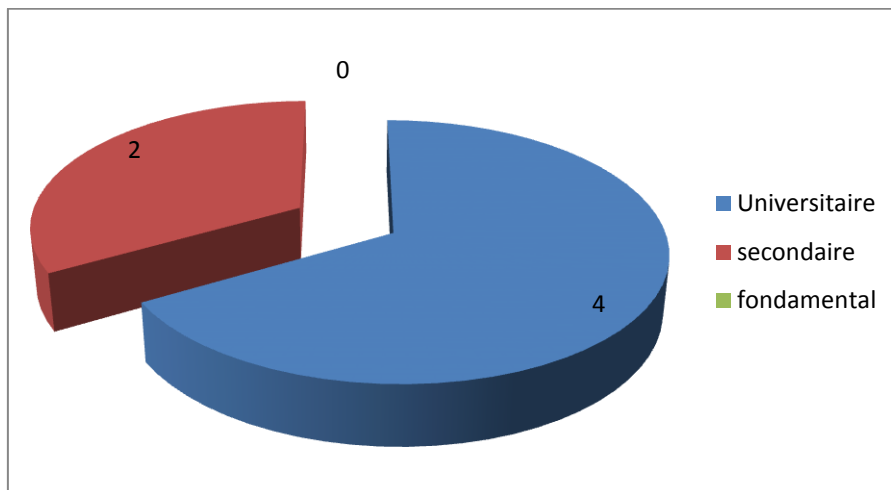
Question n°3 : Niveau d'instruction ?

Tableau N° 11: Selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Universitaire	4	66.67%
Secondaire	2	33.33%
Fondamental	0	0%
Total	6	100%

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

Figure n° 10: la répartition selon le niveau d'instruction



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau.

Commentaire :

Suite à la lecture des données de ce tableau, nous déduisons que la majorité de l'effectif étudié possède un niveau universitaire avec un pourcentage de 66.67 % tandis que le niveau secondaire représente 33.33 % et le taux de ceux qui ont un niveau supérieur est de 10%, le niveau moyen est de 0 % seulement. Ce tableau nous démontre que la majorité des cadres ont un niveau universitaire, c'est-à-dire un niveau élevé, mais qui est théorique, c'est pour cela que les entreprises prennent en considération ses cadres pour les former, afin de concrétiser leurs connaissances acquises, comme on peut citer la politique de recrutement qui exige le diplôme universitaire beaucoup plus que celui acquis dans les centres de formation.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

Question n°04 : Catégorie professionnelle ?

Tableau N°12 : Selon la catégorie Professionnelle

Catégorie professionnelle	Effectifs	Pourcentage
Cadre	4	66.66%
Maitrise	2	33.33%
Exécution	0	0%
Total	6	100%

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

Figure n°11: Représentation graphique de l'échantillon selon la catégorie professionnelle



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

Commentaire :

D'après cette analyse que la majorité du personnel de la direction est composé de « cadres » avec 60.66 %, puis les « maitrises » qui représentent 33.33% suivi par les « exécutants » avec un pourcentage de 0 %.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

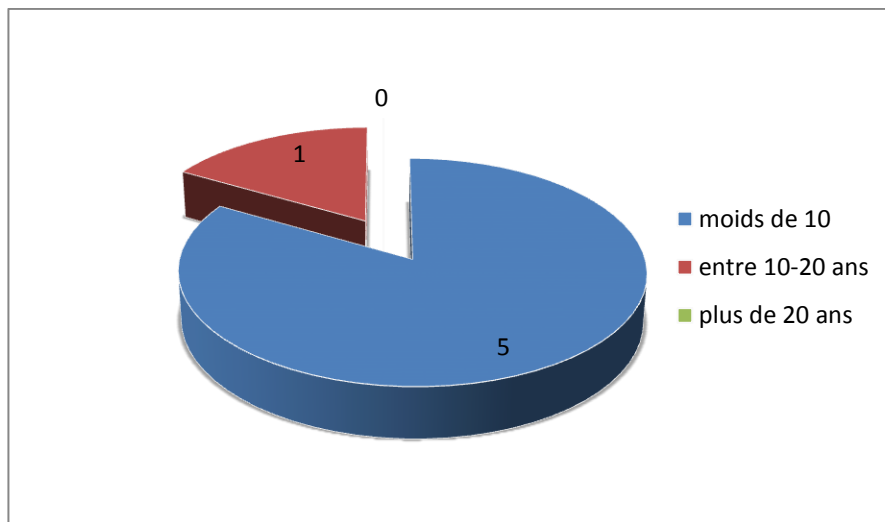
Question n°05 : Quelle est votre ancienneté chez l'électro-industrie ?

Tableau N°13: Selon l'ancienneté dans le poste occupé.

Ancienneté	Effectifs	Pourcentage %
Moins de 10	5	83.33
Entre 10- 20 ans	1	16.67
Plus de 20 ans	0	0%
Total	6	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Figure n°12: Représentation graphique de l'échantillon selon le poste occupé



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

Commentaire :

D'après les résultats de ce tableau on remarque que les enquêtés qui ont une expérience moins de 10 ans c'est la catégorie la plus élevée avec un pourcentage de 83.33%, suivi de la catégorie d'expérience entre 10 a 20 ans avec un pourcentage de 16.67, et en fin la minorité de la catégorie qui à une expérience de plus de 20 ans avec un pourcentage de 0%.

L'ancienneté de Mois 10 ans pour la plus part sont des salariés qui ont arrivé a maturité, dont la plus part dépasse les trentaines.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

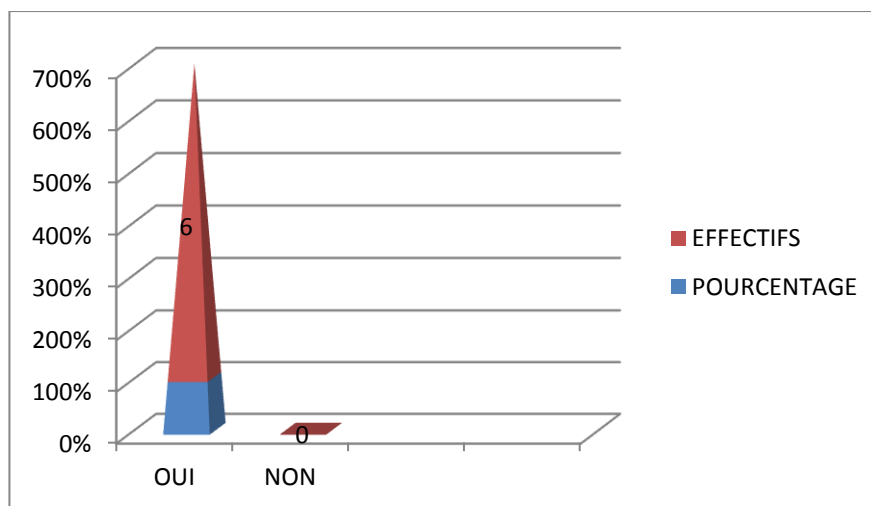
Question n° 06 : Est-ce que vous avez déjà bénéficié d'une formation ?

Tableau n°14: La répartition selon les bénéficiaires de la formation

	Cadre	%	Agent de maitrise	%	Agent d'exécution	%	Nbre reposes	%
Oui	4	100%	2	100%	0	0%	6	100%
Non	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	4	100%	2	100%	0	100%	6	100%

Source : réalisé par moi-même

Figure n°13 : répartition selon les bénéficiaires de la formation



Source : réalisé par moi-même

Commentaire :

D'après la figure qui représente les enquêtés qui ont bénéficiés de formation est bien claire du moment où nous avons distingué deux taux, le premier est de 100% qui est composés de 06salariés bénéficiaire, et un taux de 0%, ce dernier représente la catégorie qui n'a pas bénéficier de formation.

Dans ce cas-là, nous pouvons dire que le système de formation répond à la majorité des besoins des salariés.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

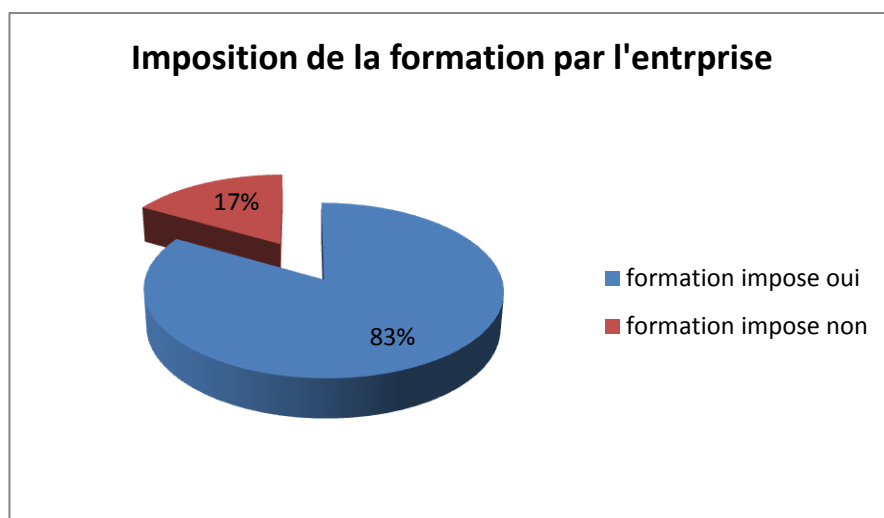
Question n°7 : Si oui, la formation est-elle imposée par l'entreprise ?

Tableau 15 : la formation est-elle imposée par l'entreprise

La formation imposée par l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
Oui	5	83.33%
Non	1	16.67%
Total	6	100%

Source : Élaboré par nous même

Figure n°14: La répartition selon l'imposition de la formation par l'entreprise



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Commenter :

Selon le graphe ci-dessous, nous avons constatés que la majeure partie des formations sont imposées par l'entreprise.

Cela veut dire que la EI donne beaucoup d'importance quant à la formation de ses salariés, parce que la formation comme on la déjà indiqué précédemment, permet le développement du savoir, savoir-faire et savoir être des salariés afin de réduire l'écart existant entre les compétences acquises et les exigences des postes.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

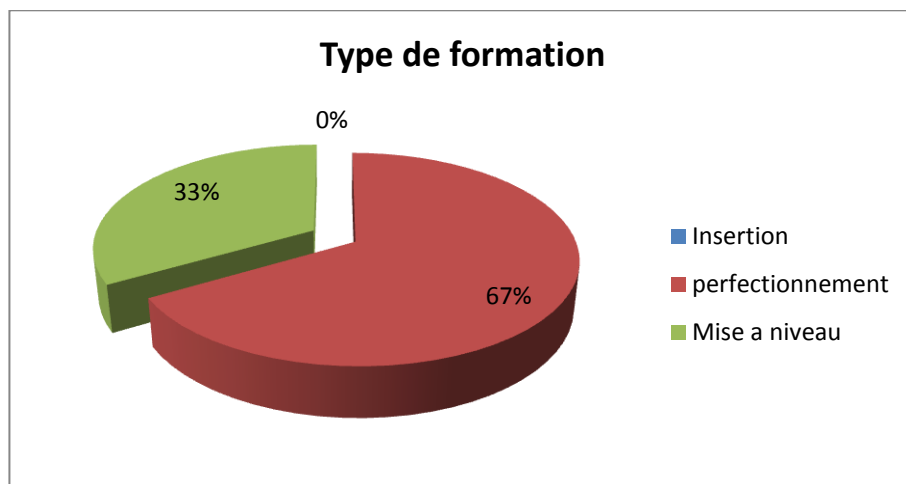
Question n°8 : Quel type de formation ?

Tableau N°16 : Selon le type de formation

Type de formation	Effectifs	Pourcentage
Insertion	0	0
Perfectionnement	4	66.67%
Mise à niveau	2	33.33%
total	6	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Figure n°15 : Représentation graphique de l'échantillon selon le type de formation



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

Commenter :

L'analyse de cette figure nous montre que le type de formation la plus programmé par l'entreprise EI (pour le cas de nos enquêtés) est celle de perfectionnement avec un pourcentage de 67%, suivie par le type dit formation Mise à niveau qu'à enregistré un pourcentage de 33%, et seulement 0 % pour la formation Insertion.

Nous avons constaté qu'EI favorise ses trois types de formation (Insertion, perfectionnement, mise à niveau).

C'est la chose qui à permet aux travailleurs d'occuper un poste de travail dont les tâches sont différentes de celle de son initial, mais le même niveau de qualification. C'est dans ce cas, elle permet l'acquisition par le travailleur d'une qualification permettant de répondre aux exigences de toute natures nécessaires à la maitrise d'un poste de travail déterminé.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

A travers ces résultats on peut dire que l'entreprise EI organise des formations dans l'objectif d'adapter les compétences des salariés ainsi que leurs savoirs et savoir-faire, dans le but d'assurer sa compétitivité suite aux évolutions de l'environnement et l'organisation de travail ainsi que s'adapter aux nouvelles technologies. Sur ce on peut dire que la formation constitue un moyen privilégié de l'entreprise EI pour le développement des compétences.

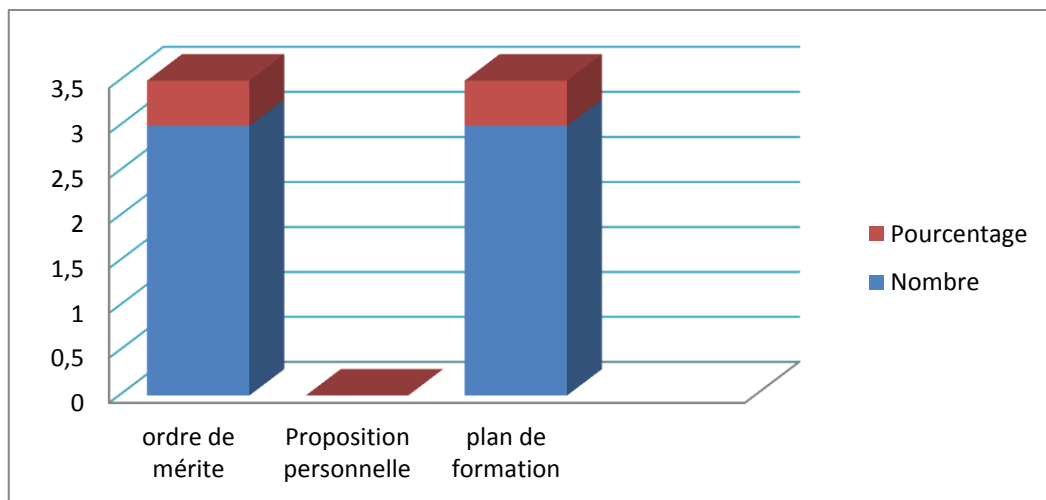
Question n°09 : Comment êtes-vous sélectionné pour faire cette formation ?

Tableau n°17 : La base de sélection des salariés

base de sélection	Nombre	Pourcentage
Ordre de mérite	3	50%
Proposition personnelle	0	0%
Si autre, plan de formation	3	50%
Total	6	100%

Source : fait par nous même

Graphe n°16 : Perception de la formation par le personnel formé



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

Commenter ;

Nous avons remarqués qu'une catégorie de 3 voie que leur formation est effectuée selon la proposition du leur supérieur cela est ordre de mérite représenté par un pourcentage de 50%.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

La deuxième catégorie avec une fréquence de 0 voies, soit un pourcentage de 0%, leurs formations effectuer suit à la demande du salarié lui-même. Et en dernier 3 employés formés sur une autre initiative d'envoi en formation avec un pourcentage de 50%.

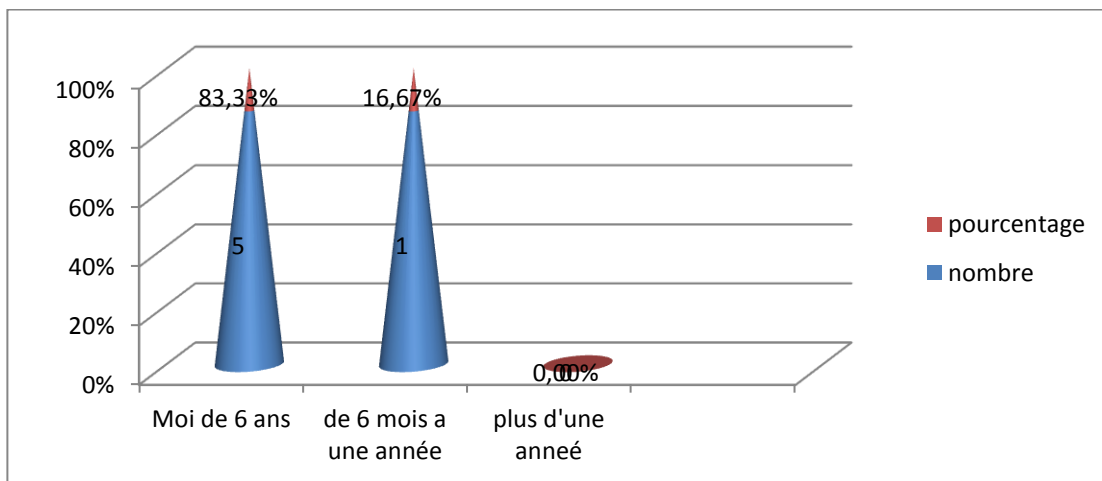
Question n°10 : Quelle été la durée de votre formation ?

Tableau n°18 : La répartition selon la durée de votre formation

La durée	Nombre	Pourcentage
Moi de 6 ans	5	83.33%
De 6 mois a une année	1	16.67%
Plus d'une année	0	0%
Total	6	100%

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

Figure n°17: La répartition selon la durée de formation



Source : réalisé par moi-même

Commenter :

Ce graphe nous montre que 83.33% des salariés interrogés ont acquis une formation d'une durée de moins de 6 mois, par contre les salariés qui ont acquis une formation de 6 mois a une année sont représenté par une proportion de 16.67%, alors que les salariés qui ont acquis une formation plus d'une année sont représenté avec seulement 0%.

A travers ce graphe on peut déduire que l'entreprise investie beaucoup plus dans des formations a court terme, au même titre que les formations à long terme, tous simplement parce que ça apporte un plus, une valeur ajoutée pour l'entreprise, comme par exemple :

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

- D'adapter les salariés à des taches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- De favoriser l'efficacité des nouveaux employés.
- D'améliorer les compétences des salariés.

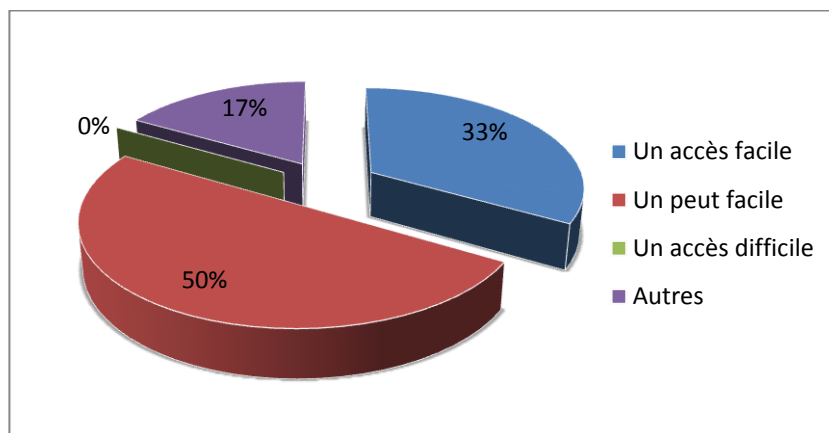
Question n°11 : Que diriez-vous de l'accès a la formation dans votre entreprise ?

Tableau n°19 : L'accès à la formation :

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Un accès facile	2	33.33%
Un peut facile	3	50%
Un accès difficile	0	0%
Autres	1	16.67%
Total	6	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure n° 18 : L'accès à la formation



Source : réaliser par nos soins.

Commenter :

Nous tenons à signaler que 50% des formés estiment avoir un peut facile à la formation, et 33% des formés déclarent que l'accès à la formation a était un accès facile, et 17% des formés affirment que leurs accès à la formation selon le plan de formation.

Le tableau ci-dessous nous explique les types de formation la plus suivi par les enquêtés sachant que la formation en entreprise est scindé en trois type, à savoir :

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

- La formation par recyclage c'est de faire adapter un travailleur à des nouvelles tâches, pour un nouveau poste qu'il occupera.
- Le perfectionnement suit le changement et l'évaluation technologique, pour faire adapter en permanence les travailleurs d'une organisation à ces changements dans le but l'amélioration de leurs capacités.
- 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.

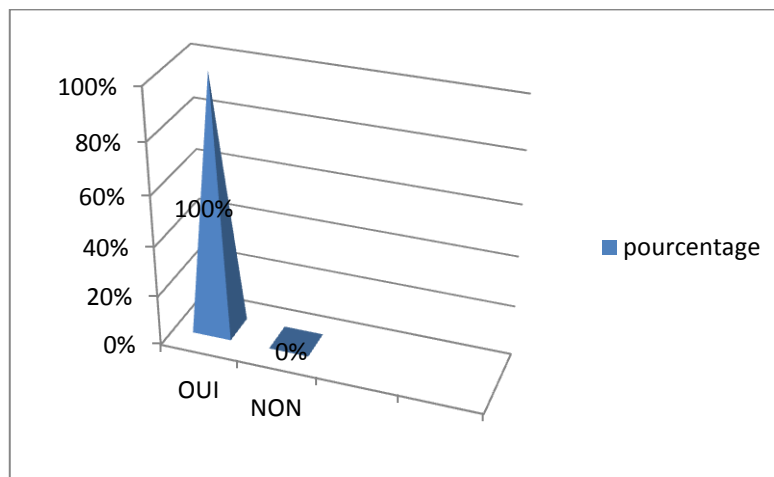
Question n°12 : Est-ce que formation suivie répond à vos attentes ?

Tableau N°20 : Selon les attentes et les aspirations atteintes

L'attente et aspiration atteinte	Effectifs	Pourcentage
Oui	6	100%
Non	0	0%
Total	6	100%

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

Figure n°19 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'attente et aspiration atteinte



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats du tableau

Commenter :

D'après cette analyse nous constatons que 100 % des salariés ont affirmé que leurs aspirations et attentes ont été atteintes après leurs formations, alors que 0 % d'enquêtés n'ont pas atteints leurs aspirations et attentes.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

Pour ceux qui ont atteints leurs aspirations et attente s'exprime par leurs satisfactions de la formation élaboré par l'entreprise et de développer leurs compétences. Pour ceux qui n'ont pas atteints leurs aspirations et attentes s'exprime par l'insuffisance de la formation.

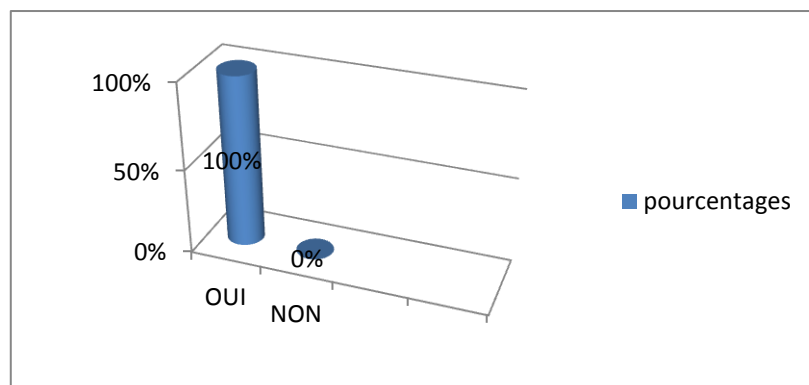
Question n°13 : La formation est-elle importante pour vous ?

Tableau N°21 : l'importance de la formation pour les salariés

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	6	100%
Non	0	0%
Totale	6	100%

Source : enquête sur le terrain

Schéma N°20 : l'importance de la formation pour les salariés



Source : élaborée à partir du tableau ci-dessous.

Commenter :

La majorité des salariés ont répondu « oui ». En effet, ces derniers espèrent que la formation contribue au développement leurs compétences et leurs capacités cognitives et avoir de nouvelles connaissances, de faire l'objet de l'augmentation des rémunérations, gérer leurs carrières professionnelles, la satisfaction au travail et la réalisation de buts personnels tout en améliorant les habilités.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

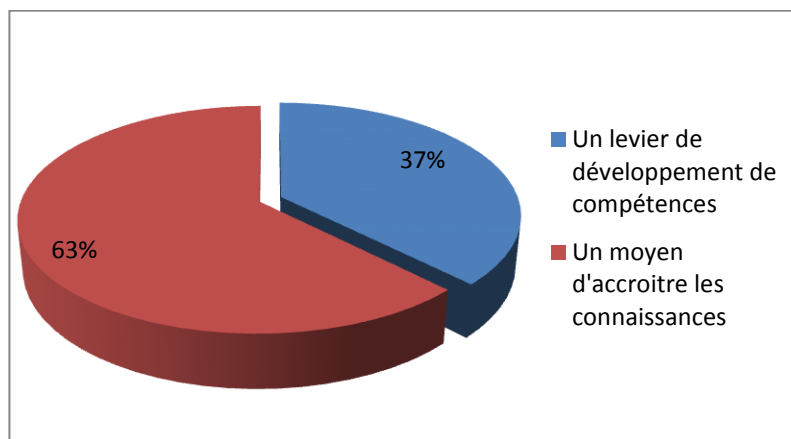
Question n°14 : Si oui, qu'elle est l'importance de la formation ?

Tableau n°22 : L'importance de la formation

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Un levier de développement de compétences	3	37.5%
Un moyen d'accroître les connaissances	5	62.5%
Total	8	100%

Source : Réaliser par nos même.

Figure n°21 : L'importance de la formation :



Source : Réaliser par nos soins.

Commenter :

D'après cette figure nous remarquons que 63% des enquêtés pensent que la formation constitue est un moyen d'accroître les connaissances et 37% des salariés confirment que l'importance de la formation est considérée comme un levier de développement de compétences.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

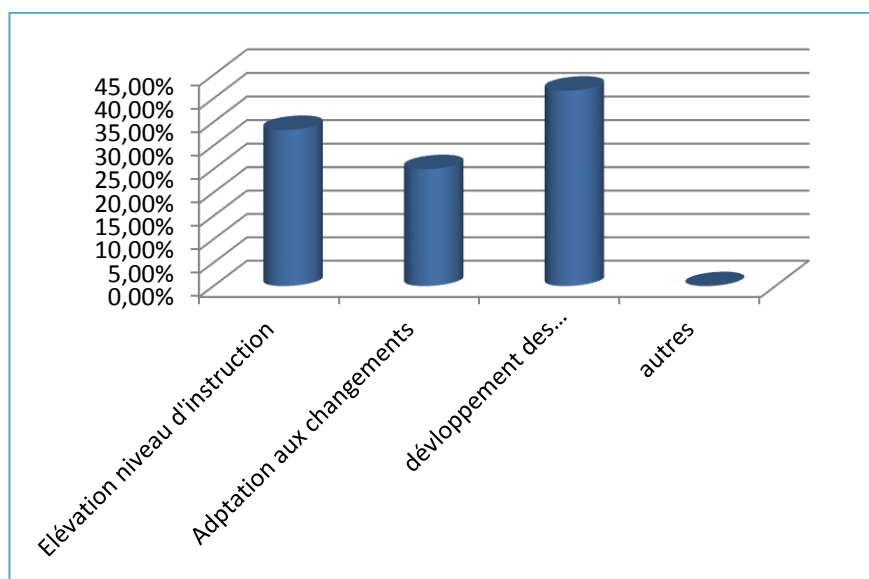
Question n°15 : La formation est-elle nécessaire pour ?

Tableau n°23 : Nécessité de la formation

	Cadre	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
Elévation niveau d'instruction	2	25%	2	50%	0	0%	4	33.33 %
Adaptation aux changements	2	25%	1	25%	0	0%	3	25%
Développement des compétences	4	50%	1	25%	0	0%	5	41.67 %
Autres	0	0	0	0%	0	0%	0	0%
Total	8	100 %	4	100 %	0	100%	12	100%

Source: nous même

Figure n°22: Nécessité de la formation



Source: nous même

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

Commenter :

D'après les résultats du tableau ci-dessus nous distinguons que l'effectif questionné la formation est un moyen développement des compétences avec un taux de 41.67% pour chacun ,33.33% le considère comme un moyen d'élévation de niveau d'instruction et 25% d'adaptation aux changements.

Question n°16 : est ce que la formation contribue au développement des compétences ?

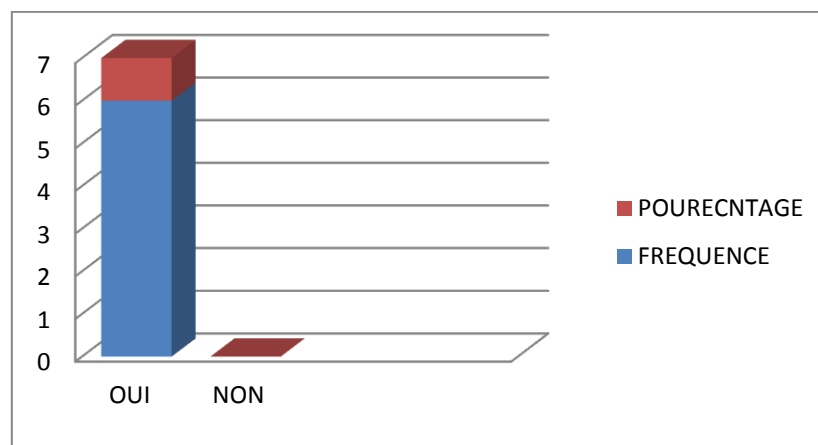
Le tableau ci-dessous représente la contribution de la formation au développement de compétences

Tableau N°24 : La contribution de la formation au développement de compétences.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
OUI	6	100%
NON	0	0%
TOTAL	6	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure n°23: La contribution de la formation au développement de compétences



Source: nous même

Commenter :

100% des formés ont répondues par que la formation contribue au développement de compétences et 0% ont répondues que la formation ne contribue pas au développement de compétences.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

Question n°17 : Quels sont les facteurs qui favorisent le développement de vos compétences ?

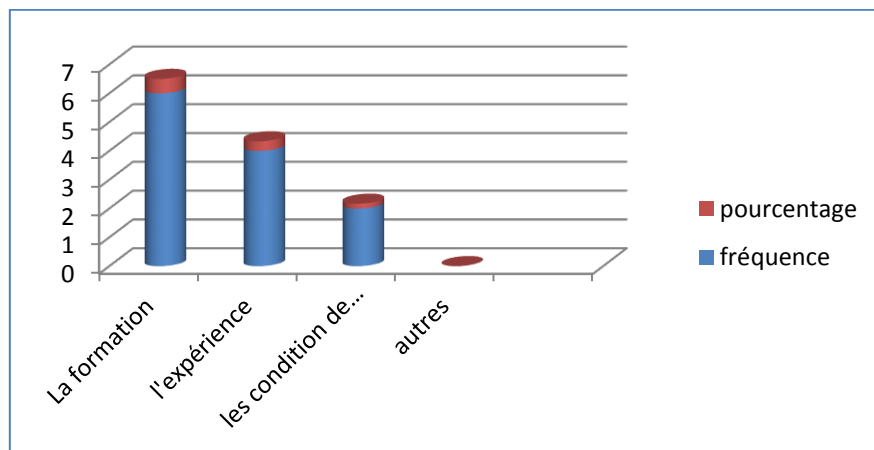
Le tableau suivant nos présentes les facteurs qui favorisent le développement de compétences

Tableau n°25 : Les facteurs qui favorisent le développement de compétences.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
La formation	6	50%
L'expérience	4	33.33%
Les conditions de travail	2	16.67%
Autres	0	0%
Total	12	100%

Source : Réaliser par nos soins.

Figure n° 24 : Facteurs qui favorisent le développement de compétences



Source : Réaliser par nos soins

Commenter :

Cette figure exprime l'avis des enquêtés sur le facteur qui favorise le plus au développement des compétences. D'après ces résultats nous constatons que 50%des formés pensent que la formation c'est le facteur qui favorisent le plus au développement de leurs compétences, 33.33% affirment qu'il s'agit plutôt de l'expérience professionnelle, 16.67% déclarent que les conditions du travail qui favorisent le plus au développement de leurs compétences.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

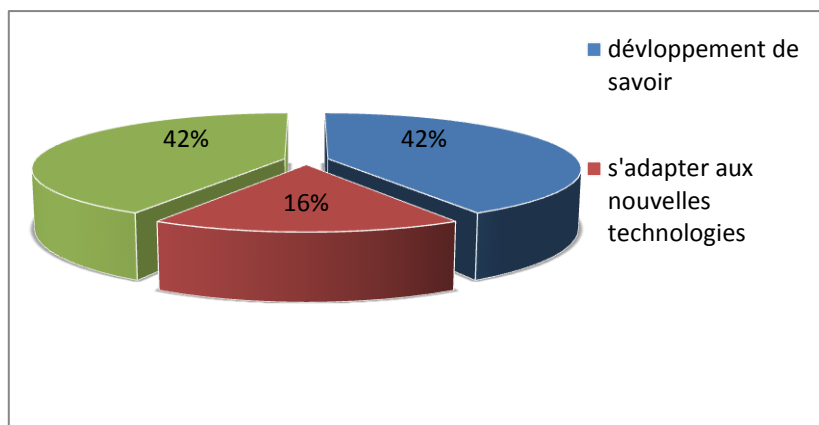
Question n°18 : Quel est l'objectif principal de la formation ?

Tableau n°26 : L'objectif principal de la formation

Objectif de la formation	Cadre	%	Agent de maitrise	%	Agent d'exécution	%	Nombre de réponses	%
Développement de savoir	3	37.5%	2	50%	0	0%	5	41.67 %
S'adapter aux nouvelles technologies	2	25%	0	0%	0	0%	2	16.66 %
Avoir le perfectionnement	3	37.5%	2	50%	0	0%	5	41.67 %
Total	8	100%	4	100 %	0	0%	12	100%

Source : réalisé par moi-même

Figure n° 25 : L'objectif principal de la formation



Source : Réaliser par nos soins

Commenter :

Ce tableau, stipule que la plupart des salariés interrogés expriment leur opinions a travers l'objectif principal de la formation par le développement de savoir avec une proportion de 41.67% qui est égale a 5 salariés sur un échantillon de 12 salariés suivi de 2 salariés pour s'adapter aux nouvelles technologies.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

A travers ce tableau, nous pouvons déduire que l'entreprise donne beaucoup plus d'importance aux développements des savoirs des salariés, vue que sa leur permet d'avoir plus de connaissance pour mieux gérer les responsabilités qui sont exigé par le poste.

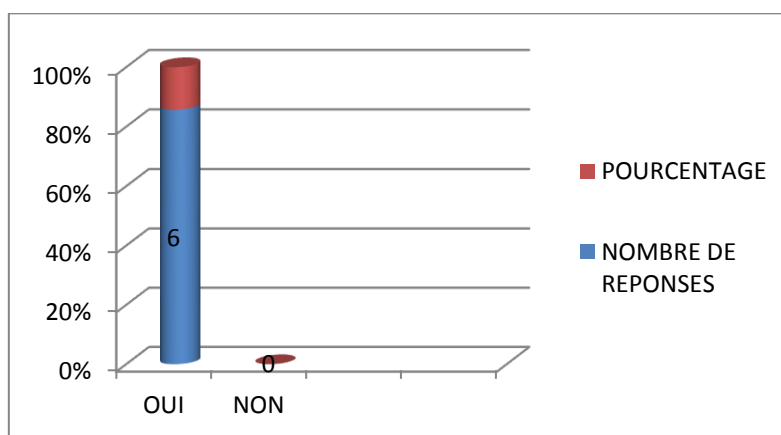
Question n°19 : Est-ce-que les objectifs attendus de votre formation sont atteints ?

Tableau n°27 : La répartition selon l'atteinte des objectifs de la formation

Atteinte des objectifs	Cadre	%	Agent de maitrise	%	Agent d'exécution	%	Nombre de réponses	%
OUI	4	100%	2	100%	0	0%	6	100%
NON	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	4	100%	2	100%	0	0%	6	100%

Source : réalisé par moi-même

Figure n° 26 : La répartition selon l'atteinte des objectifs de la formation :



Source : Réaliser par nos soins

Commenter :

D'après les statistiques citées dans le tableau ci-dessous, indique que près de 100% des salariés de EI ont atteint les objectifs de leurs formations respectives, tandis que 0 % affirme le contraire.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

Nous pouvons avancer à travers ces données que la plupart des salariés de l'EI ont bénéficiés de formations satisfaisantes, et qu'ils répondent aux attentes de l'entreprise et à celle du personnel.

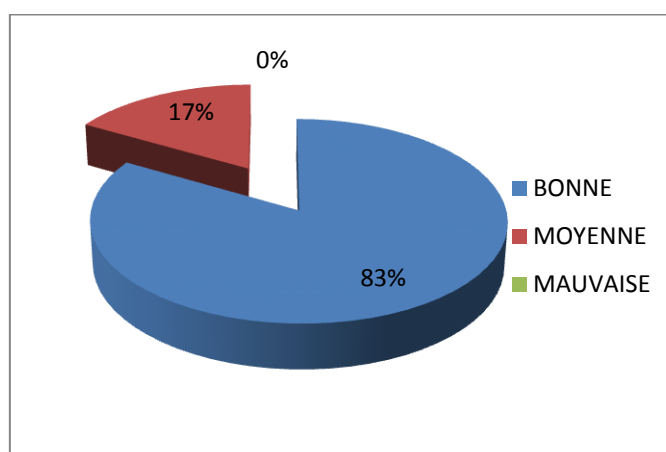
Question n°20 : Que pensez-vous de la politique de formation d'électro-industries ?

Tableau n°28 : La répartition selon la qualité de la politique de formation

la qualité de la politique de formation	Cadre	%	Agent de maitrise	%	Agent d'exécution	%	Nombre de Réponses	%
Bonne	3	75%	2	100%	0	0%	5	83.33%
Moyenne	1	25%	0	0%	0	%	1	16.67%
Mauvaise	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	4	100 %	2	100%	0	0%	6	100%

Source : réalisé par moi-même

Figure n°27 : La répartition selon la qualité de la politique de formation



Source : réalisé par moi-même

Commenter :

D'après la figure ci-dessus, y'avait près de 83% des salariés qui estiment que la politique de formation est bonne, pendant que 17% des salariés estiment que la politique de la formation est moyenne, par contre 0% disent qu'elle est mauvaise.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

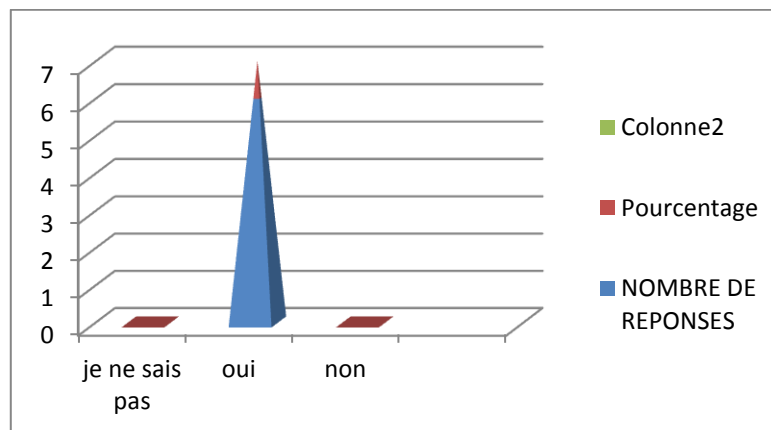
Question n°21 : La formation a-t-elle permis a l'intéressé d'acquérir de nouvelles compétences ?

Tableau n° 29: La répartition selon l'acquisition de nouvelles compétences pour les formés

	Cadre	%	Agent de maitrise	%	Agent d'exécution	%	Nombre de réponses	%
Je ne sais pas	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Oui	4	100%	2	100%	0	0%	6	100%
Non	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	4	100%	2	100%	0	0%	4	100%

Source : réalisé par moi-même

Figure n°28 : La répartition selon l'acquisition de nouvelles compétences pour les formés



Source : réalisé par moi-même

Commenter :

Dans le tableau ci-dessus, on trouve que la plus part des employés confirment qu'il y'a une acquisition de nouvelles compétences lors de la formation comme le démontre le nombre de réponses positives à la question 100%, suivi de ceux sans opinions « je ne sais pas » et ceux qui répondent par un « non », qui partagent respectivement le même taux à 0%.

On peut déduire par là, que la finalité de la formation au sein de l'EI est le développement des compétences du personnel.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

Question n°22 : Après avoir reçu une formation, considérez-vous que votre niveau de connaissance (savoir), votre habileté (savoir-faire) et votre comportement (savoir-être) se sont :

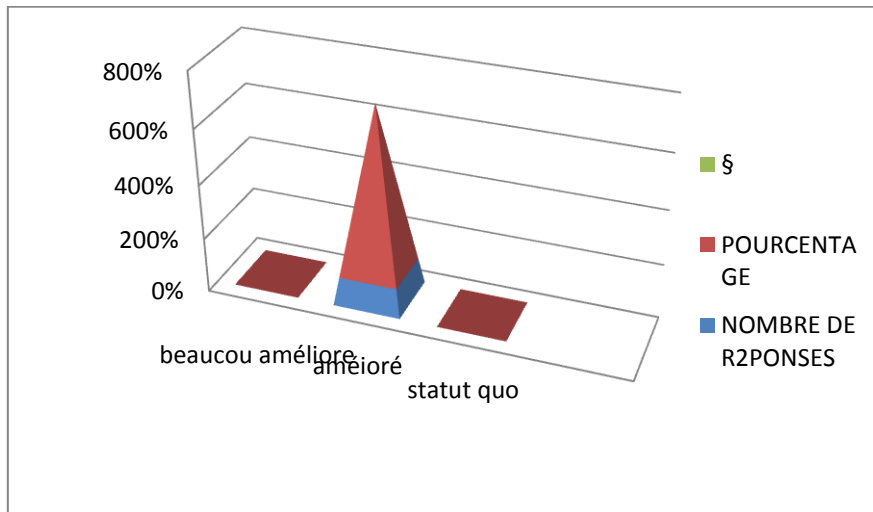
Tableau N°30: La contribution de la formation pour les savoirs

	Désignation	Cadre	%	Maitrise	%	Exécution	%	Nb de réponses	%
savoir	Beaucoup Amélioré	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	Amélioré	4	100 %	2	100 %	0	0%	6	100 %
	Statut quo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	Total	4	100 %	2	100 %	0	0%	6	100 %
Savoir faire	Beaucoup amélioré	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	Amélioré	4	100 %	2	100 %	0	0%	6	100 %
	Statut quo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	Total	4	100 %	2	100 %	0	0%	6	100 %
Savoir être	Beaucoup amélioré	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	Amélioré	4	100 %	2	100 %	0	0%	6	100 %
	Statut quo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	Total	4	100 %	2	100 %	0	0%	6	100 %

Source : Réaliser par nos soins.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

Figure n°29: la contribution de formation pour les savoirs



Source : réalisé par moi-même

Commenter :

Nous constatons que 100% des employés sondés affirment leur niveau de connaissance (savoirs) s'est amélioré, et enfin 0% pour beaucoup amélioré et pensent que leur connaissances restent les mêmes qu'avant leur stage de formation.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

Conclusion

L'évolution permanente de l'environnement technique et concurrentiel a obligé Electro-Industrie à suivre le rythme des changements et des transformations accélérées. Dans cette approche l'Electro-Industries considère la formation comme un outil stratégique de sa politique de développement.

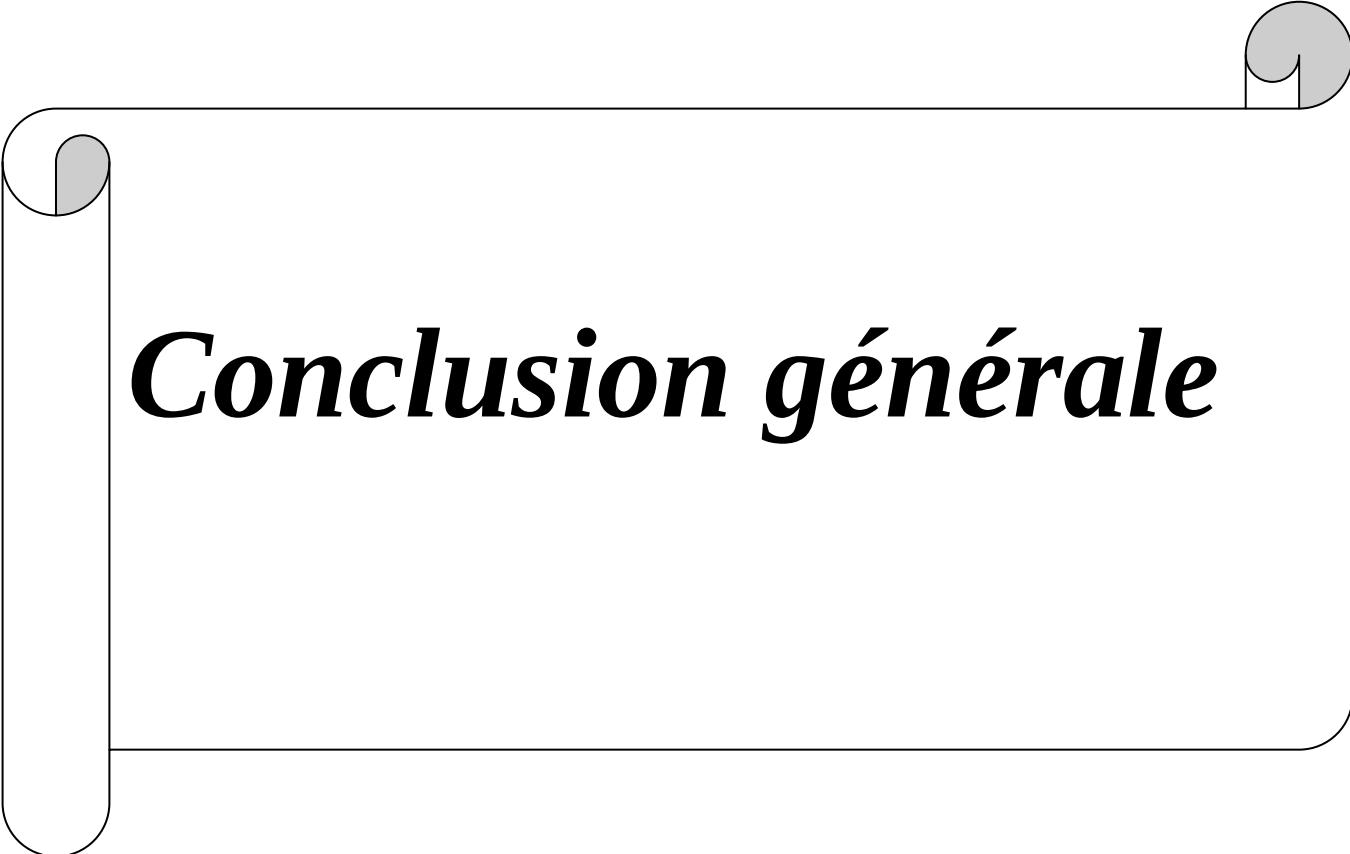
L'entreprise Electro-Industrie concerne des efforts importants pour ses ressources humaines qu'elle considère comme un axe de préoccupation majeur et poursuit un processus continu de développement des compétences

En effet, elle porte une attention particulière aux trois phases principales de la formation telles que l'évaluation des besoins, la conception d'un programme et la mise en œuvre du processus de formation.

Notamment diverse méthode de formation sont mises à la disposition des responsables de formation pour permettre à ces derniers de développer les compétences des employés.

Et pour cela, l'entreprise Electro-Industrie (ENEL) a fourni des efforts importants pour la formation et le développement de compétences vues que pour chaque exercice elle forme un nombre important de ses salariés.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons mené au niveau du siège de l'entreprise électro-industrie nous ont permis d'avoir une idée sur la formation et un impact positif dans le développement des compétences de la ressource humaine au niveau de cette entreprise.

A decorative frame resembling a scroll, with a light gray background and a black outline. The frame has rounded corners and a vertical strip on the left side. The text is centered within the frame.

Conclusion générale

En guise de conclusion à notre travail de recherche, nous pouvons dire que L'intérêt accordé à la formation comme appui de création des compétences et des améliorations nécessaires montre toute l'importance de l'investissement dans l'homme comme source durable de création de la valeur.

A cet effet, la formation est devenue un facteur important pour le développement et la valorisation des ressources humaines de l'entreprise et la performance de celle-ci. Elle permet d'améliorer les compétences et augmenter le stock des connaissances des salariés d'une part, et d'autre part, renseigner les responsables sur les nouvelles techniques, les nouveaux règlements qui permettent à l'entreprise de s'adapter aux changements, d'accroître sa productivité... et par conséquent d'être plus compétitive.

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

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

Avec l'évolution technique, économique et sociale, aucun programme pédagogique ne peut fournir un bagage suffisant pour satisfaire les exigences posées par les mutations intervenant au cours de la vie active. C'est pourquoi l'ingénierie de la formation est devenue indispensable dans les organisations. Investir davantage dans le capital humain, permettre les adaptations et les reconversions inévitables tout au long de la vie.

Chapitre III L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise électro-industrie

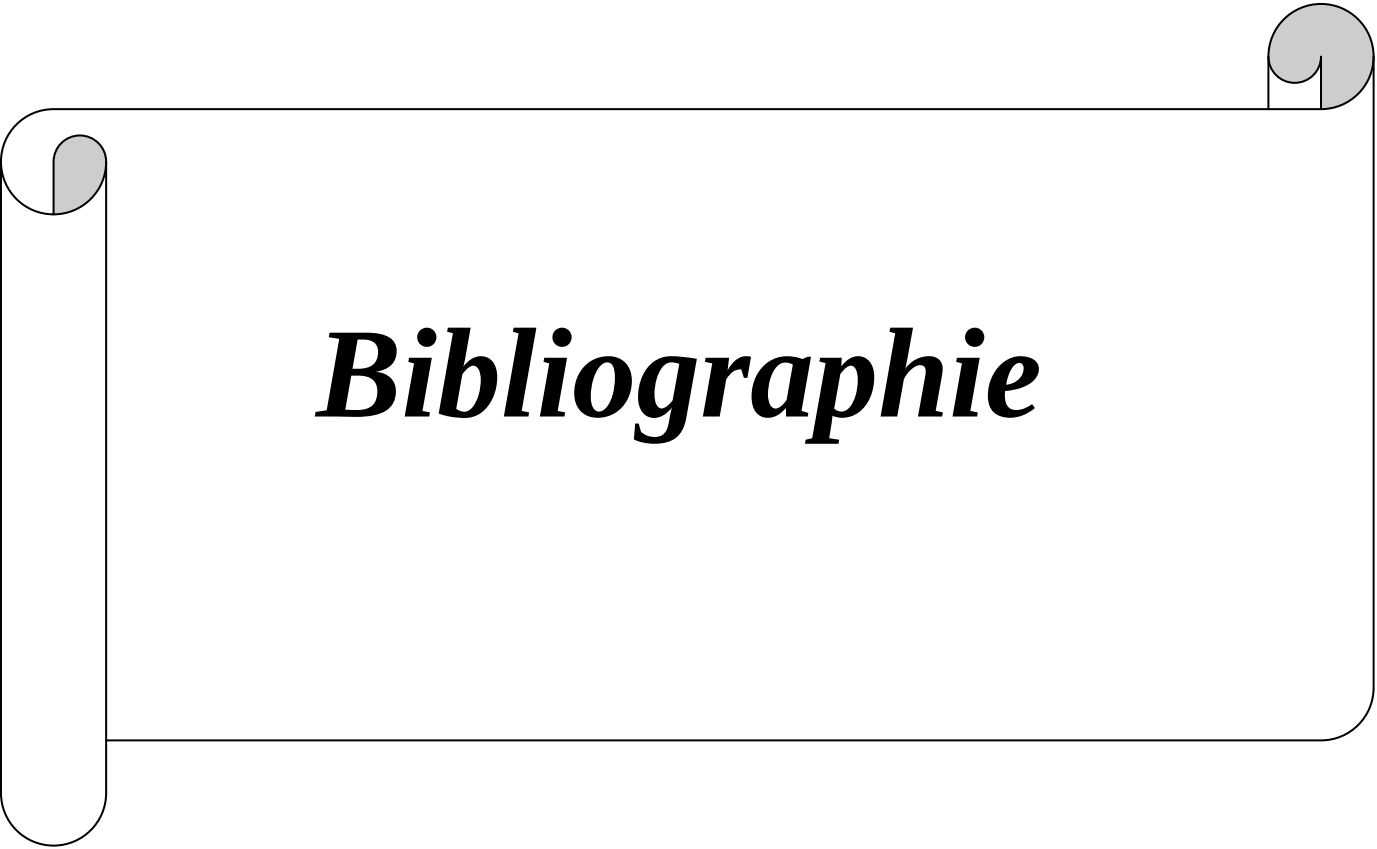
La voie d'entrée dans l'ingénierie de la formation au sien d'une organisation c'est d'identifier des besoins ressentis par les collaborateurs, pour bénéficier d'une capacité d'apprentissage en apprenant des notions de plus en plus pratiques dans leur vie professionnelle et de prendre conscience des anomalies.

En pratique, nous pouvons dire que l'entreprise Electro-Industrie (EI) est consciente de la nécessité d'accorder une importance pour le développement des compétences des salariés par la formation. Cela traduit par un nombre important d'effort dans la mise en œuvre de la

Démarche compétence, et par un nombre important qui se réalise dans chaque exercice.

Evaluer la formation est nécessaire pour l'entreprise Electro-Industrie qui souhaite connaître le retour sur l'investissement des actions de formation qu'elle a initiées. Elle met en œuvre des niveaux d'évaluation de formation dans le but d'évaluer la satisfaction des stagiaires en fin de formation et l'atteinte des objectifs pédagogiques et l'appréciation de la mise en pratique de la formation après six mois.

Avec le développement des compétences des salariés, la formation permet d'accompagner en grande partie la réalisation des objectifs de l'entreprise EI tels que la qualité, la Productivité, l'efficacité, compétitivité, adaptation, performance, etc. La formation permet aussi la réalisation des objectifs individuels des salariés en l'occurrence l'acquisition de nouveaux savoirs, la satisfaction et la motivation des ressources humaines et la maîtrise de leurs métiers.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and horizontal sections at the top and bottom, all featuring rounded ends and a light gray fill.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

1. ALAIN MEIGNANT : « les compétences de la fonction des ressources humaines », édition Liaison, Paris 1995.
2. ALAIN MEIGNANT: « Manager la formation », 7^{ème} édition, Editions liaisons, Paris, 2006.
3. AMINA BARKATOOLAH. « Valider les acquis et les compétences en entreprise ». Éditions INSEP CONSULTING, Paris, 1996.
4. ANDRE GUITTET. « Développer les compétences », 2^{ème} édition ESF, Paris, 1998
5. ANNE DIERTRICH, « le management des compétences », 2^{ème} édition, Vuibert ; 2010
6. ANNICK COHEN « Toute la Fonction Ressources Humaines », édition Dunod, Paris 2006.
7. BERAUD. D : « Dimension des Ressources au Travail » 2^{ème} Edition ,2015.
8. BOTERF GUY, « De la compétence, essai sur un attracteur étirage », éditions d'organisation, et « L'ingénierie des compétences » Edition d'organisation, Paris 1994.
9. CECIL DEJOUX, « Gestion des compétences et GEPEC », Dunod, Paris, 2008
10. FLUCK. C , « développer les compétences et l'intelligence collective », édition DEMOS, France, 2001.
11. GUY LE BOTERF, « construire les compétences individuelle et collective, agir et réussir avec compétences » 2^{ème} édition. D'organisation, Paris.2003.
12. GUY LE BOTERF : « l'évaluation de compétence » éditions organisation, paris ; 2000.
13. HORTES, CHEVALIER, FABI, PERETTI « Formation et compétence », 2^{ème} Editions ; 2011.
14. JEAN-MARIE PERETTI, « Ressources Humaines » Vuibert, 11^{ème} édition, Paris, 2000.
15. LAETITIA LETHIELLEUX, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5^{ème} édition Gualino, Paris 2011
16. LE LARGE GERARD, « La gestion des Ressources humaines », éditions SEFI, Paris 2003.

17. LOÏC CADIN. FRANCIS GUERIN. FREDERIQUE PIGEYRE, « Gestion des Ressources Humaines », 3ème édition, Paris, 2007.
18. JOLIE NADINE, « la compétence au cœur du succès de votre entreprise », édition d'organisations, paris, 2000, p 22.
19. MARC DENNERY, « Piloter un projet de formation » Edition ESF France, 2000.
20. MICHEL BARTHOD, DANIEL PERNIN et autres, Développement des compétences et stratégie de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris 1987.
21. MICHEL LEMAIRE : « Compétences professionnelle, enjeux stratégique », édition CNEP cedex 16, PARIS, 2009.
22. PERNIN DANID,« Développement des compétences et stratégie de l'entreprise » Edition d'organisation, Paris 1987
23. PHILIPPE ERAY, « Précis de développement des compétences, concilier formation et organisation », édition Liaison, Paris, 1999.
24. SANDRA MICHEL ET MICHEL LERDU. « Capital-Compétence dans l'entreprise » édition ESF, 1991.
25. THIERRY ARDOUIN.; l'ingénierie de formation pour l'entreprise ; DUNOD, Paris, 2003.
26. VALERIE MARBACH, « Évaluer et rémunérer les compétences », édition d'organisation, 1999.
27. ZARIFIAN PHILIPPE « objectif compétence », édition liaison, Pris, 1999.

Les mémoires et thèses

1. ZAIDI Kamel, « l'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel : cas NAFTAL District CBR Bejaia », mémoire de master sciences de gestion des ressources humaine, Bejaia, université Abderrahmane MIRA, FSGC 2014.
2. Zahia BOUZIDA, « L'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles Algériennes Cas de : ENIEM et Condor Electronics », Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences commerciales, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, FSGC 2018-2019

OPTION : ENTREPRISE ET MARCHÉ

Textes réglementaires

1. LOI N°71-575 de 16 juillet 1971 portant sur la formation professionnelle continue.
2. LOI N° 83-8 de 07 janvier 1983 relative à la répartition de compétences.
3. LOI N° 83-1313 de 20 décembre 1993 relative à la loi de travail, emplois et formation professionnelle.

Sites internet

<http://www.memoireonline.com>

www.cread-dz.dz.org/cinquante-ans/...2012/SEGUENI_LEGHIMA.pdf

http://cma-lifelonglearning.org/doc/CMA_FP_Algerie.pdf consulté de 24/10/2021

<https://www.jobboom.com/carriere/avantages-a-miser-sur-le-developpement-des-competences>

A decorative scroll graphic with a light gray background and a black outline. The scroll is unrolled, with the top and bottom edges curved. The text is centered on the scroll.

Liste des figures

Liste des figures

Figure n°1 : C'est quoi la compétence ?.....	12
Figure n°2 : les niveaux d'apprentissage selon Kirk Patrick.....	60
Figure n°3 : Le processus de développement des compétences.....	61
Figure n°4 : Le processus d'acquisition des compétences.....	65
Figure n°05 : Organigramme générale de l'entreprise Electro-Industrie.....	74
Figure n°06 : Organigramme de la DRHO.....	76
Figure n°07 : Organigramme de Service Emploi et Formation.....	77
Figure n°8 : Représentation graphique de l'échantillon selon le sexe.....	88
Figure n°09 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'âge.....	89
Figure n° 10 : la répartition selon le niveau d'instruction.....	90
Figure n°11 : Représentation graphique de l'échantillon selon la catégorie professionnelle...	91
Figure n°12 : Représentation graphique de l'échantillon selon le poste occupé.....	92
Figure n°13 : répartition selon les bénéficiaires de la formation.....	93
Figure n°14 : La répartition selon l'imposition de la formation par l'entreprise.....	94
Figure n°15 : Représentation graphique de l'échantillon selon le type de formation.....	95
Graphe n°16 : Perception de la formation par le personnel formé.....	96
Figure n°17 : La répartition selon la durée de formation.....	97
Figure n° 18 : L'accès à la formation.....	98
Figure n°19 : Représentation graphique de l'échantillon selon l'attente et aspiration atteinte.....	99
Schéma N°20 : l'importance de la formation pour les salariés.....	100
Figure n°21 : L'importance de la formation.....	101
Figure n°22 : Nécessité de la formation.....	102
Figure n°23 : La contribution de la formation au développement de compétences.....	103

Figure n° 24 : Facteurs qui favorisent le développement de compétences.....	104
Figure n° 25 : L'objectif principal de la formation.....	105
Figure n° 26 : La répartition selon l'atteinte des objectifs de la formation.....	106
Figure n°27 : La répartition selon la qualité de la politique de formation.....	107
Figure n°28 : La répartition selon l'acquisition de nouvelles compétences pour les formés.....	108
Figure n°29: la contribution de formation pour les savoirs.....	110

A decorative scroll frame with a light gray background and a dark gray border. The frame has a vertical scroll on the left side and two circular scroll elements at the top right and bottom left corners.

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau n°1 : la différence des concepts de compétence.....	15
Tableau n°2 : les motifs d'intérêts pour être formé selon les salariés.....	41
Tableau n°3 : Les niveaux et les domaines de l'ingénierie de la formation.....	43
Tableau n°4 : Politique RH et formation : les interactions entre GRH et ingénierie de formation.....	49
Tableau n°5 : La comparaisant entre l'ingénierie de la formation et du développent des compétences.....	64
Taboua n°06 : Effectifs par catégorie socioprofessionnelle.....	71
Tableau n°07 : l'échantillon de l'étude.....	87
Tableau n°08 : La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles.....	87
Tableau n°09 : La répartition de la population d'étude selon le sexe.....	88
Tableau n°10 : Répartition de l'échantillon par ancienneté.....	89
Tableau n°11 : Selon le niveau d'instruction.....	90
Tableau n°12 : Selon la catégorie Professionnelle.....	91
Tableau n°13 : Selon l'ancienneté dans le poste occupé.....	92
Tableau n°14 : La répartition selon les bénéficiaires de la formation.....	93
Tableau n°15 : la formation est-elle imposée par l'entreprise.....	94
Tableau n°16 : Selon le type de formation.....	95
Tableau n°17 : La base de sélection des salariés.....	96
Tableau n°18 : La répartition selon la durée de votre formation.....	97
Tableau n°19 : L'accès à la formation.....	98
Tableau n°20 : Selon les attentes et les aspirations atteintes.....	99
Tableau n°21 : l'importance de la formation pour les salariés.....	100
Tableau n°22 : L'importance de la formation.....	101

Tableau n°23 : Nécessité de la formation.....	102
Tableau n°24 : La contribution de la formation au développement de compétences.....	103
Tableau n°25 : Les facteurs qui favorisent le développement de compétences.....	104
Tableau n°26 : L'objectif principal de la formation.....	105
Tableau n°27 : La répartition selon l'atteinte des objectifs de la formation.....	106
Tableau n°28 : La répartition selon la qualité de la politique de formation.....	107
Tableau n° 29: La répartition selon l'acquisition de nouvelles compétences pour les formés.....	108
Tableau N°30: La contribution de la formation pour les savoirs.....	109

A decorative graphic of a scroll, partially unrolled, with a light gray background and a dark gray border. The scroll is positioned horizontally across the middle of the page. The text "Table de matières" is written in a bold, italicized, black serif font on the unrolled portion of the scroll.

Table de matières

Table des matières

Remerciement.....	I
Dédicace 01.....	II
Dédicace 02.....	III
Sommaire.....	V
Liste des abréviations.....	IV
Introduction générale.....	07
Chapitre I : la gestion de la compétence en entreprise	
Introduction du chapitre.....	10
Section I : la compétence.....	11
1. Définition de la compétence.....	11
1.1. Les objectifs de la compétence.....	13
2. Les enjeux de la compétence.....	13
3. Les éléments constitutifs de la compétence.....	14
4. les caractéristiques de la compétence.....	15
5. Les typologies des compétences.....	16
5.1. La compétence individuelle.....	16
5.2. La compétence collective.....	17
5.3. La compétence organisationnelle.....	18
6. Le référentiel de compétence.....	18
6.1. Les objectifs d'un référentiel.....	19
6.2. Les fonctions de référentiel de compétence.....	20
7. L'évaluation de la compétence.....	20
7.1. Critères d'évaluation de la compétence.....	20
Section02 : La gestion de compétence.....	22

1. Définition de la gestion de compétence.....	22
2. La mise en œuvre de la GC.....	22
2.1. L'intégration de gestion des compétences.....	22
2.2. Limites et risques de gestion des compétences.....	23
3. Les logiques de La gestion des compétences.....	24
3.1. La logique fonctionnaliste.....	24
3.2. La logique économique.....	24
3.3. La logique humaine.....	24
Section 03 : développement de compétence.....	26
1. Définition de développement de compétence.....	26
A. objectif de développement de compétence.....	26
2. Les enjeux de développement des compétences.....	26
3. Les voix de développement de compétence.....	28
4. La dynamique du développement.....	29
A. Par l'action seule.....	29
B. Par la combinaison action et réflexion sur l'action.....	29
C. Par la réflexion rétrospective sur l'action et par la réflexion anticipatrice de changement sur l'action.....	29
D. Par l'acquisition de savoirs théoriques.....	29
5. Les leviers de développement des compétences.....	29
5.1. Pour les responsables hiérarchiques d'abord.....	30
5.2. Pour les responsables de formation ensuite.....	30
Conclusion du chapitre.....	31
CHAPITRE II: ingénierie de formation et son lien avec le développement des compétences	
Introduction du chapitre.....	32

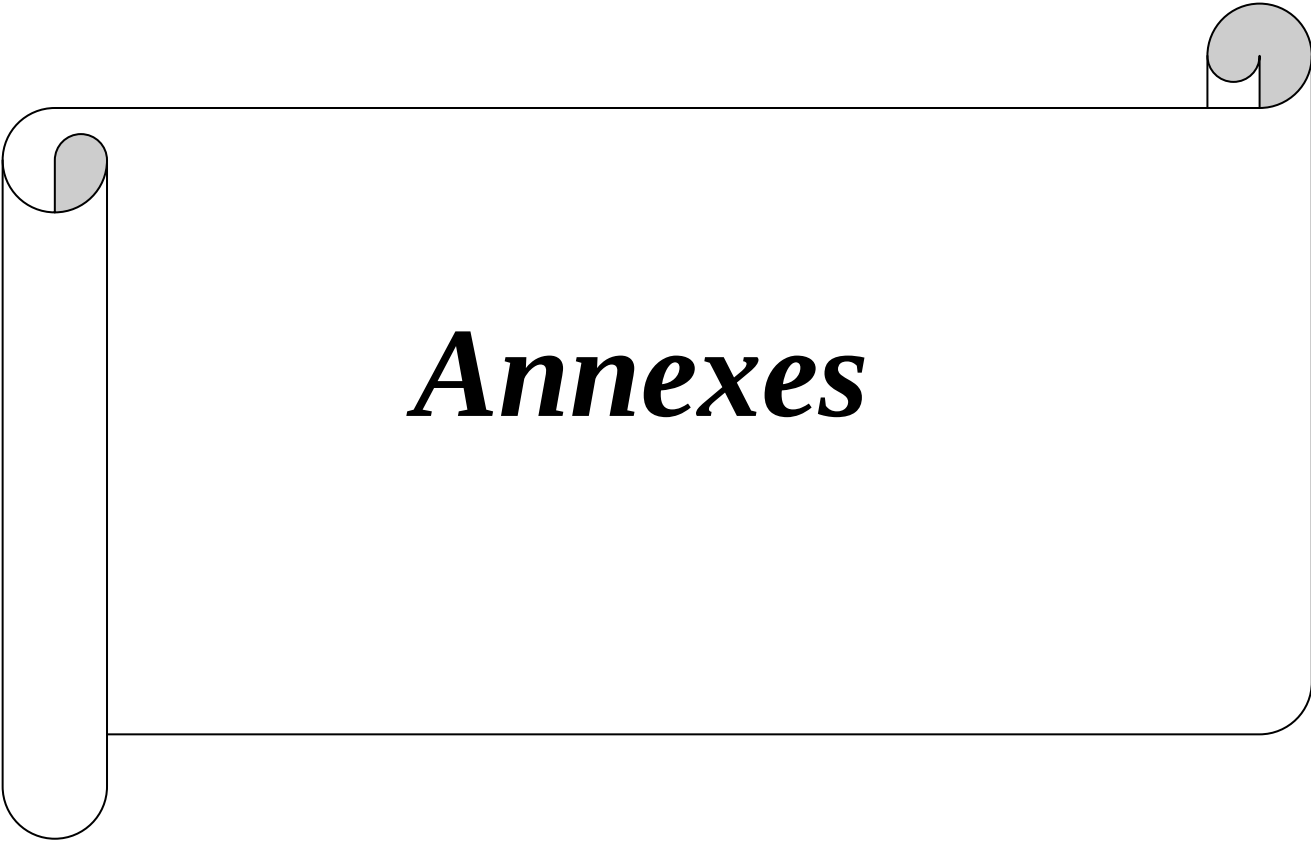
Section 01 : Généralité sur l'ingénierie de formation.....	34
1. Définition de l'ingénierie de formation.....	34
2. Evolution de l'ingénierie et son entrée en formation.....	35
2.1. La première période 1971-1975.....	36
2.2. La deuxième période 1976-1982.....	36
2.3. La troisième période 1983-1992.....	37
2.4. La quatrième période 1993-2000.....	38
2.5. L'ingénierie de la formation aujourd'hui.....	39
3. L'objectif de l'ingénierie de formation.....	40
a) Pour l'entreprise.....	41
b) Pour les salariés.....	41
4. Les trois niveaux de l'ingénierie.....	43
4.1. L'ingénierie des politiques.....	43
4.2. L'ingénierie des systèmes de formation.....	43
4.3. L'ingénierie des pratiques pédagogiques ou ingénierie pédagogique.....	43
5. Les acteurs de l'ingénierie de formation.....	45
A. La direction générale.....	45
B. La direction des ressources humaines –Responsable formation.....	45
C. Les gestionnaires.....	46
D. L'organisme de formation.....	46
E.L'Etat.....	46
F. Les associations professionnelles.....	46
Section 02 : Gestion des ressources humaines et ingénierie de formation.....	47
1. Définition GRH.....	47
2. Gestion des ressources humaines et politique de formation.....	47

A. Les mutations technologiques.....	48
B. Les mutations économiques.....	48
C. Internationalisation et mondialisation.....	48
D. Les évolutions démographiques.....	48
E. Les évolutions sociologiques.....	48
F. Le dialogue social.....	49
3. Les domaines de gestion des ressources humaines et politique de formation.....	49
4. La formation et les autres composantes d'une politique de gestion des ressources humaines.....	51
Section 03 : l'impact de la formation sur le développement de compétence.....	52
1. La nécessité de la formation dans le développement des compétences.....	52
1.1. La formation comme moyen de développement des compétences.....	52
1.2. La valorisation des compétences par la formation.....	52
1.3. Les référentiels de compétence et de formation.....	54
A. Le référentiel de l'activité.....	54
B. Le référentiel de compétence.....	54
C. Le référentiel de formation.....	54
2. Formation et composante de compétence.....	55
2.1. Impact de la formation sur les savoirs.....	55
2.2. Impact de la formation sur le savoir-faire.....	56
2.3. Impact de la formation sur le savoir-être.....	56
A. Développer des qualités morales.....	56
B. Changer le caractère.....	57
C. Développer les goûts et intérêts.....	57
D. Produire des comportements stéréotypes.....	58

2.4. Impact de la formation sur les démarches intellectuelles.....	58
A. Impact de la formation sur la confiance en soi.....	59
2.5. Les principes à respecter pour que la formation soit au service de développement des compétences.....	60
A. Situer la formation dans un processus éducatif.....	60
B. Situer l'expression des objectifs au niveau des maîtres.....	62
C. Promouvoir le bon usage de la formation.....	63
D. Etablir des cahiers de charge.....	63
E. Concevoir une action de formation adaptée.....	63
F. Choisir les actions prioritaires.....	63
3. Le lien entre la formation et compétence.....	63
3.1. Le processus de développement des compétences.....	64
3.2. Lier approche compétence et pratique de formation.....	65
3.3. La formation et le développement des compétences.....	66
3.4. Le rôle de la formation dans le développement des compétences dans les entreprises Algériennes.....	66
Conclusion du chapitre.....	69
 CHAPITRE III : L'ingénierie de formation au sien de l'entreprise Electro-industrie	
Introduction du chapitre.....	70
 Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil d'électro industriel/ Historique de l'entreprise Electro-Industries d'Azazga.....	
1. Statut juridique et capital social	71
2. Localisation et superficie.....	71
3. Effectifs par catégorie socioprofessionnelle.....	71
4. Les activités de l'entreprise Electro-Industries.....	72
5. L'organisation de l'entreprise Electro-Industries	72

6. Organisation administrative de la Direction des Ressources Humaines et Organisation (DRHO).....	75
6.1. Département Gestion des Ressources Humaines (DGRH).....	75
6.2. Département Développement des Ressources Humaines (DDRH).....	75
6.2.1. Service Emploi et Formation.....	76
6.2.2. Objectifs du Service Emploi et formation.....	77
7. Les missions du DRHO.....	77
Section02 : l'impact de formation dans le développement des compétences.....	78
I. La compétence au sein de l'entreprise Electro-industries.....	78
1. La fiche de poste	78
1.1. Définition de la fiche de poste.....	78
1.2. Comment préparer une fiche de poste.....	78
2. Fiche de qualification.....	79
2.1. Le profil de la fiche de qualification.....	79
3. Revue de compétences.....	80
4. fiche d'évaluation annuelle.....	80
4.1. Objectifs de la fiche d'évaluation annuelle.....	80
II. La formation au sein de l'entreprise d'électro-industrie.....	81
1. La formation.....	81
2. Différents types de formations.....	81
A. Besoins exprimés en formation.....	81
3. Le choix entre la formation interne et la formation externe.....	82
4. Inscription aux formations.....	82
5. Le budget de formation au sein d'Electro-Industries.....	82
6. Le nombre d'employés formés.....	83

7. L'importance de la formation	83
7.1 La formation, un facteur de motivation.....	83
7.2. La formation, un avantage sur les compétences.....	83
8. Evaluation des formations.....	83
9. Utilité de la formation pour le développement de la compétence.....	83
Section 03 : analyse et interprétation des résultats de question.....	85
1. Préparation et réalisation de l'enquête	85
2. Architecture du questionnaire.....	85
2.1. Une présentation.....	85
2.2. Les questions : Le questionnaire comporte	85
2.3. Toutes ces questions portent sur.....	85
3. La taille de l'échantillon et les participants à l'enquête	86
4. Exploitation et analyse des résultats	88
Conclusion générale.....	113
Bibliographie	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Table des matières	
Annexe	

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and horizontal strips at the top and bottom, all featuring rounded ends and a light gray fill.

Annexes

ELECTRO INDUSTRIES 15300 AZAZGA – ALGERIE DG	DÉFINITION DE FONCTION	ÉDITION/ : 18/12/2014
	Poste : CADRE ACHATS A L'IMPORTATION	RÉFÉRENCE: 5-CAM PAGE : 1/1

DEPENDANCE HIERARCHIQUE :

- Directement du Chef de Service Achats Importation.

AUTORITÉ HIÉRARCHIQUE DIRECTE :

- Néant

PRINCIPAUX OBJECTIFS DU POSTE :

- Exécuter les programmes d'approvisionnement dans les meilleures conditions d'efficacité : délais, coûts... en évitant les ruptures d'approvisionnement.

TACHES PRINCIPALES:

- Participer à la mise en place des programmes d'approvisionnements (rédaction des demandes, des contrats et des appels d'offres, lancement des appels d'offres ou consultations ; participation aux négociations avec les fournisseurs en respectant la législation et de la réglementation en la matière ;
-
-
-
-
-
-
-
- Exécuter toutes les tâches qui lui sont demandées par sa hiérarchie en adéquation avec ses aptitudes professionnelles.

TACHES PRINCIPALES / QUALITE :

- Participer à la mise en place des programmes d'approvisionnements (rédaction des demandes, des contrats et des appels d'offres, lancement des appels d'offres ou consultations ; participation aux négociations avec les fournisseurs en respectant la législation et de la réglementation en la matière ;
-
-
- Développer et promouvoir des relations confiantes et pérennes avec les fournisseurs, les clients et les autres partenaires : diversité, loyauté, fidélité, intérêt commun...

DOCUMENTS A CONNAITRE ET A RESPECTER :

- Se conformer aux consignes des documents et procédures identifiées par un "AP" et avoir pris connaissance générale des consignes des documents identifiées par un "AC" sur le « Tableau de Connaissance des documents DG-5 » ;
- Respecter les consignes de sécurité et le règlement intérieur de l'entreprise.

Visa d'Approbation par : La directrice des ressources humaines et de l'organisation, Mme . Le Directeur unité / Directeur central : M.	Visa de vérification / consignes de maîtrise documentaire par le Responsable Système Qualité

EPE/ELECTRO -INDUSTRIES 15 300 AZAZGA ALGERIE DG	FICHE DE QUALIFICATION	ÉDITION : 18/12/2014	
	POSTE : CADRE ACHATS A L'IMPORTATION	RÉFÉRENCE : 5-CAM PAGE : 1/1	
Nature des exigences :		Souhai- tables	Obliga- toires
<u>1.- Besoin de Qualification préalable :</u> Néant			
<u>2.- Niveau minimum de Formation initiale :</u> Licence en sciences économiques option Economie international Licence en sciences de gestion option management Master (1,2) en sciences commerciales			X
<u>3.- Formation spécifique complémentaire :</u> en : Achats, Gestion des Stocks et Approvisionnement Anglais Commercial Formation sur les normes de management ISO9001/14001/18001		X X X	
<u>4.- Expérience générale dans l'Entreprise / Domaine :</u> 01 à 02 ans			
<u>5 – Aptitudes particulières</u> Avoir le sens de communication Avoir le sens de l'organisation et l'esprit d'initiative Apte à travailler en équipe			X

Visa d'Approbation par : La directrice des ressources humaines et de l'organisation, Mme. Le Directeur unité / Directeur central : M.	Visa de vérification / consignes de maîtrise documentaire par le Responsable Système Qualité

ELECTRO-INDUSTRIES 15300 AZAZGA ALGÉRIE	ENREGISTREMENT SMI	Edition : Année : 2017- 2018
	REVUE DES COMPETENCES	REF : PR.6.44.02 UNITE : Page : 135 / 160

Postes	Qualification Exigée	Titulaire du Poste (NOM et Prénom)	Qualification du Titulaire	Expériences du Titulaire	Besoins en Expériences Guidées	Besoins en Formations
--------	----------------------	--	----------------------------	--------------------------	--------------------------------	-----------------------

C.E ESPACE VERTS/VRD	Niveau Moyen Expérience : - 01 an		- 9ème AF. Formation après embauche : - La prévention des risques dans les lieux de travail.	- Agent de nettoyage (23/05/09-24/11/12) ;		-Mécanique générale.
AGENT D'ENTRETIEN POLYV.	CAP en maçonnerie /peintre. Expérience : 01 à 02 ans.		- 8ème AF.	- Agent d'entretien (01/06/10 à ce jour)		-Mécanique générale.
TS. METHODES	DEUA/ TS : - Electromécanique ; - Maintenance industrielle ; - Génie mécanique ; - Electrotechnique. Formation complémentaire : - Gestion de la Maintenance ; - Maîtrise de l'outil informatique. Expérience : 02 à 04 ans.		- DEUA : Génie mécanique (1999) - Formation après embauche : - Formation en Solidworks (2016) - Solidworks : conception des moules (2017-S1) - Solidworks : Autres fonctionnalités (2017- S1). - Solidworks : Cas pratique (2017-S1).	Au sein de l'entreprise - TS Méthodes (10/07/16 à ce jour) 		-Formation: Solidworks de base (2018-S1).

ELECTRO INDUSTRIES 15300 AZAZGA - ALGERIE	ENREGISTREMENT SYSTEME QUALITE		NOM, Prénom :
	EVALUATION DE LA FORMATION POURVUE		Fait le : 30.06.2021

Date ou période	Type			Intitulé ou contenu	Organisme de Formation ou tuteur interne	Autres stagiaires Concernés (Noms, Postes)
	Format.		Exp.			
	Ext	Int	Int			
Du 28.06.2021 Au 30.06.2021	X			Formation sur : «.....»		Voir liste jointe

Durée Planifiée	Présence réelle	Mention				Émargement
		Mauvais	Passable	Bien	Très bien	
03 Jours	03 Jours					
1. EVALUATION DE LA FORMATION A CHAUD						
Selon le Stagiaire :						
1.1 Qualité de l'animation						
1.2 Contenu du programme						
1.3 Apports théoriques						
1.4 Apports pratiques						
1.5 Méthode pédagogique utilisée						
1.6 Qualité de la documentation						
1.7 Gestion du temps						
1.8 Conditions pédagogiques de déroulement de la formation						
2. EVALUATION DE LA FORMATION A FROID (*)						
2.1 Selon le Stagiaire						
2.2 Selon le Supérieur Hiérarchique						
2.3 Selon le Directeur de l'unité /Central (Si différent)						
2.4 Selon la Direction des Ressources Humaines et de l'Organisation						
PIECES JOINTES :				OUI	NON	Observation
Programme de la formation						
Documentation						
Certificat/Attestation externe						
Copie feuille de présence						
Autres :						

PROPOSITIONS : Stagiaire/ Supérieur Hiérarchique

--

Formation : Conduite des inventaires

La formation est inscrite sur le plan de formation annuel, sur demande de la direction générale en répondant aux recommandations du commissaire au compte de l'entreprise, et ce, compte tenu des exigences réglementaires pour la tenue des inventaires annuels d'une manière professionnelle.

Un cahier de charge sur cette formation est établi par le responsable formation, contenant :

- Identification de l'entreprise.
- Problème posé.
- Contexte.
- Objectifs.
- Population concernée.
- Modalités d'organisation.
- Durée de la formation.

Le responsable de formation a envoyé le besoin bien défini à plusieurs organismes de formation. Après avoir reçu les offres techniques et financières des organismes de formations, il a effectué un tableau comparatif concernant cette formation, en tenant compte des critères cités plus haut.

Après avoir sélectionné l'organisme de formation, une convention de formation a été établie entre l'entreprise et l'organisme de formation. Une convention qui définit le montant, la durée, le programme de formation et le nombre de travailleurs concernée.

A la fin de la formation, des fiches d'évaluations de formation ont été distribuées aux participants (Evaluation à chaud). Après six (06) mois une autre évaluation à froid est prévue, à la fin un taux d'efficacité de la formation est arrêté selon la moyenne des taux mentionnés sur les fiches d'évaluations.

Une moyenne de 80% et plus considère que la formation est efficace.

Au-dessous de 80%, exige une enquête auprès des participants pour détecter la source du problème.

UNIVERSITE MOULOUE MAMMERI TIZIOUZOU (UMMTO)

Questionnaire

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention du diplôme du master en sciences gestions- option de gestion des ressources humaines (GRH)-à l'université MOULOUD MAMMERI TIZIOUZOU ; portant sur : « l'ingénierie de la formation et son lien avec le développement des compétences des collaborateurs. », nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

Ce questionnaire est anonyme, nous vous assurons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique. Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration

Les données personnelles :

Q.01 : Le sexe :

☐ Masculin

☐ Féminin

Q.02: L'âge

☐ 25-35

☐ 36-45

☐ 46-55

☐ Plus de 55 ans

Q.03 : Niveau d'instruction

☐ Universitaire

☐ Secondaire

☐ Fondamental

☐ Autres.....
.....
.....

Q .04 : Catégorie professionnelle :

☐ Cadre

☐ Maitrise

☐ Exécution

☐ Autres.....
.....
.....

Q.05 : Quelle est votre ancienneté chez l'électro-industrie ?

☐ Moins de 10 ans

☐ Entre 10-20 ans

☐ Plus de 20 ans

☐ Autre.....
.....
.....

La formation :

Q.06 : Est-ce que vous avez déjà bénéficié d'une formation ?

☐ Oui

☐ Non

Q07 : si oui, la formation est-elle imposée par l'entreprise ?

☐ Oui

☐ Non

Q.08: Quel est le type de formation ?

☐ Insertion

☐ Perfectionnement

☐ Mise à niveau

☐ Autres.....
.....
.....

Q.09 : Comment êtes-vous sélectionné pour faire cette formation ?

☐ Ordre de mérite.

☐ Proposition personnelle.

☐ Si autre, précisez.....
.....
.....

Q.10 : Quelle a été la durée de votre formation ?

☐ Moins de 6 mois

☐ De 6 mois à une année

☐ Plus d'une année

☐ Autre

.....
.....

Q.11: Que diriez-vous de l'accès à la formation dans votre entreprise ?

☐ Un accès facile.

☐ Un peu facile.

☐ Un accès difficile.

☐ Autres.....

.....
.....

Q.12: Est-ce que la formation suivie répond à vos attentes ?

☐ Oui

☐ Non

☐ Développement des compétences :

Q.13: La formation est-elle importante pour vous ?

☐ Oui

☐ Non

Q.14: Si oui, qu'elle est l'importance de la formation ?

☐ Un levier de développement des compétences

☐ Un moyen d'accroître les connaissances

☐ Autres.....

.....
.....

Q.15: la formation est-elle nécessaire pour :

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

Q.16: est ce que la formation contribue au développement des compétences ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Q.17: quels sont les facteurs qui favorisent le développement de vos compétences ?

- ☐ La formation.
- ☐ L'expérience.
- ☐ Les conditions de travail.
- ☐ Autres.....
.....
.....

Q.18: Quel est l'objectif principal de la formation ?

- ☐ Développement de savoir
- ☐ S'adapter aux nouvelles technologies
- ☐ Avoir le perfectionnement

Questions relatives aux résultats de formation :

Q.19 : est-ce-que les objectifs attendus de votre formation sont atteints ?

☐ Oui

☐ Non

☐ Expliquer votre réponse

.....

.....

20: Que pensez-vous de la politique de formation d'électro-industries ?

☐ Bonne

☐ Moyenne

☐ Mauvaise

Q.21 : La formation a-t-elle permis à l'intéressé d'acquérir de nouvelles compétences ?

☐ Je ne sais pas

☐ Oui

☐ Non

Q.22 : Après avoir reçu une formation, considérez-vous que votre niveau de connaissance (savoir), votre habileté (savoir-faire) et votre comportement (savoir-être) se sont :

☐ Beaucoup amélioré

☐ Amélioré

☐ Statut quo

Nous vous remercions d'avoir passé du temps à remplir ce questionnaire, qui nous aidera à mieux réaliser notre travail.

Résumé

L'objet de ce travail est d'étudier l'impact de la formation sur le développement des compétences. Pour le réaliser, nous avons mis l'accent sur l'ingénierie de la formation et le développement des compétences.

La formation est considérée comme un facteur de développement des compétences et des performances des individus dans leur travail, afin de leur permettre de réduire les écarts entre exigences de poste et les compétences.

Pour atteindre notre objectif, nous avons réalisé une enquête de terrain auprès d'un échantillon de 06 salariés exerçants dans des différents départements de l'entreprise électro-industrie.

L'objectif principal est de savoir si les formations effectuées précédemment ont contribué au développement de leurs compétences.

Les mots clés : ingénierie de formation, compétence, développement des compétences.

Summary

The purpose of this work is to study the impact of training on skills development. To achieve this, we have focused on training engineering and skills development.

Training is seen as a factor in the development of skills and performance of individuals in their work, in order to enable them to reduce the gap between job requirements and skills.

To achieve our goal, we carried out a field survey with a sample of 06 employees working in different departments of the electro-industry company.

The main objective is to find out whether the training carried out previously has contributed to the development of their skills.

The key words: training engineering, skills, skills development,