

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique

École Supérieure de Commerce

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences de gestion.

Option : Organisation et Management des entreprises

Thème :

L'impact de la formation continue sur le
développement des compétences du personnel.

ETUDE DE CAS : ALGERIE TELECOM

Elaboré par :

MEFARDJI Zakarya

Supervisé par :

Dr: THABET Mohamed Nasser

Etablissement de stage : Direction Opérationnelle des télécommunications Khenchela

Durée du stage : Du 03/04/2016 au 28/04/2016

2015/2016

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique

École Supérieure de Commerce

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences de gestion.

Option : Organisation et Management des entreprises

Thème :

L'impact de la formation continue sur le
développement des compétences du personnel.

ETUDE DE CAS : ALGERIE TELECOM

Elaboré par :

MEFARDJI Zakarya

Supervisé par :

Dr: THABET Mohamed Nasser

Etablissement de stage : Direction Opérationnelle des télécommunications Khenchela

Durée du stage : Du 03/04/2016 au 28/04/2016

2015/2016

Dédicace

*Je dédie ce mémoire à tout ce que j'aime et qui m'aiment.
A mes très chers Parents qui m'ont encouragé tout au long de mon
cursus universitaire que Dieu les protège, et ainsi ma sœur et
également à mes Frères Hafedh, Fateh, Mohammed Nadjib.*

Juste après je dédie ce travail à ma famille.

*A tous mes ami (e) s: Azzeddine, Oussama, Imad, Naim, Karim,
Bouboune, Maldi...*

A tous mes ami(e) s

Sans exception.

Zakarya

Remerciements

Ce travail est l'ultime étape de mon parcours du Master en Management des organisations de l'Ecole Supérieure de Commerce, ESC Alger.

Je remercie Allah, le tout puissant, de m'avoir accordé santé et courage pur accomplir ce travail.

Je tiens d'autre part à exprimer mes sincères et vifs remerciements tout d'abord à mon encadreur Dr Mohamed Nasser THABET, qui n'a pas ménagé des efforts pour nous prodiguer ses précieux conseils, nous orienter et mener à bien l'élaboration de notre mémoire.

Nos remerciements vont aussi à l'ensemble du personnel de l'ESC et particulièrement le corps professoral qui a bien voulu partagé ses connaissances durant le passage

Ainsi je tiens vraiment à remercier l'ensemble du personnel d'ALGERIE TELECOM KHENCHELA en particulier Madame Radia responsable de la formation qui a manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche et pour répondre à mes interrogations.

En fin, à tous les professeurs qui m'ont accompagné et guidé durant toute ma vie scolaire et universitaire.

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AFNOR	Association Française de Normalisation
DPO	Direction Par Objectif
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
DRH	Direction des Ressources Humaine
D.O.T	Direction Opérationnelle de Télécom

Listes des figures

	Page
Chapitre 1 :	
Figure 1-1 : Comment établir La politique de formation de l'entreprise.....	14
Figure 1-2 : Les étapes à suivre lors de la réalisation d'une action de formation.....	19
Figure 1-3 : Les facteurs indicateurs des besoins de formation	21
Figure 1-4 : Les quatre niveaux d'évaluation de la formation.....	28
Figure 1-5 : Les normes AFNOR concernant la formation.....	32
Chapitre 2 :	
Figure 2-1 : Le processus d'acquisition des compétences.....	53
Chapitre 3 :	
Figure 3-1: Répartition de l'échantillon selon la variable sexe	73
Figure 3-2: Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.....	74
Figure 3-3: Répartition des agents par niveau d'instruction.....	75
Figure 3-4: Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.....	76
Figure 3-5 : Les conditions de travail	77
Figure 3-6 : L'évaluation pendant le travail.....	78
Figure 3-7 : L'acceptation de l'évaluation.....	79
Figure 3-8 : Le but de la formation.....	81
Figure 3-9: Les voix de sélection pour la formation.....	82
Figure 3-10: La qualité de la logistique dans l'ensemble.....	84
Figure 3-11: Prestation des animateurs.....	85
Figure 3-12: La suffisance et la richesse de la documentation.....	86

Figure 3-13: Niveau de connaissances à l'issue de la formation.....	87
Figure 3-14: Le savoir-faire à l'issue de la formation.....	89
Figure 3-15: Comportement à l'issue de la formation.....	90
Figure 3-16: L'application des connaissances acquises.....	92
Figure 3-17: L'évaluation après la formation.....	93
Figure 3-18: L'atteinte des attentes des agents formés.....	95
Figure 3-19: La satisfaction à l'issue de la formation.....	96
Figure 3-20: Les raisons de satisfaction.....	98

La liste des tableaux

	PAGE
Chapitre 1 :	
Tableau (1/1): Les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation...	23
Tableau (1/2) : Les normes ISO concernant la qualité formation.....	31
Chapitre 3 :	
Tableau (3/1) : Fiche signalétique d'Algérie télécom.....	60
Tableau (3/2) : Effectif d'Algérie Télécom.....	66
Tableau (3/3) : Répartition de l'échantillon selon la variable sexe.....	73
Tableau (3/4) : Répartition des agents par tranches d'âge.....	74
Tableau (3/5) : Répartition des agents par niveau d'instruction.....	75
Tableau (3/6) : Répartition des agents par CSP	76
Tableau (3/7) : Les conditions de travail.....	77
Tableau (3/8) : L'évaluation pendant le travail.....	78
Tableau (3/9) : L'acceptation de cette évaluation.....	79
Tableau (3/10) : à quoi ça sert la formation.....	80
Tableau (3/11) : Les voix de sélection du personnel à former.....	82
Tableau (3/12) La qualité de la logistique dans l'ensemble.....	83
Tableau (3/13) : La qualité de la prestation des animateurs.....	84
Tableau (3/14) La suffisance et la richesse de la documentation.....	86
Tableau (3/15) Le niveau de connaissances de l'agent à l'issue de la formation.....	87
Tableau (3/16) : le savoir-faire de l'agent à l'issue de la formation.....	88
Tableau (3/17) : Le comportement (savoir être) de l'agent à l'issue de la formation.....	90
Tableau (3/18) : L'application des connaissances acquises lors de la formation.....	91
Tableau (3/19) : L'évaluation après la formation.....	93

Tableau (3/20) : L'atteinte des attentes des agents formés.....	94
Tableau (3/21) : le sentiment du formé à l'issue de la formation.....	96
Tableau (3/22) : Les raisons de satisfaction.....	97

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1 : le management de la formation

Introduction

Section(01) : les fondements généraux de la formation

Section (02) : la politique de la formation

Section (03) : la mise en place d'une action de formation

Conclusion

Chapitre 2 : Le rôle de la formation dans le développement des compétences

Introduction

Section(01) : La notion de compétence

Section (02) : L'évaluation des compétences

Section (03) : La formation et son rôle dans le développement des compétences

Conclusion

Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la formation sur développement des compétences du personnel

Introduction

Section (1) : Présentation de l'organisme d'accueil

Section (2) : Présentation de la division des ressources humaines et de la formation

Section (3) : Cas Algérie Télécom

Conclusion

Conclusion générale

RESUME

Le développement des compétences est souvent cité parmi les enjeux stratégiques de ces prochaines années. Il s'agit d'un processus central de gestion des ressources humaines, par lequel l'organisation identifie les besoins en compétences nécessaires à la réalisation des missions qui lui sont confiées.

S'assurer de l'efficacité des actions de développement des compétences revient à piloter le processus de développement des compétences, dont la formation en est une composante. Le présent travail de recherche a pour objet de décrire le rôle qui joue la formation dans le processus de développement des compétences des employés de l'entreprise étatique ALGERIE TELECOM et ce, à travers une étude quantitative (enquête par questionnaire)

Mots-clés :

Formation, ressources humaines, développement des compétences, ALGERIE TELECOM

Abstract

The development of skills is often quoted among the strategic stakes in these next years, it's central process of human resources management, by which the organization identifies skill requirements needed to carry out the tasks entrusted to it.

Ensure that the action of development of skills is effective returns to lead the process of development of skills, the training which is a component. This report has for object to unseal the role of training in the process of developing the skills of employees of ALGERIE TELECOM, though a quantitative study (questionnaire survey).

Key words

Training, human resources, development of skills, ALGERIE TELECOM.

Introduction générale

Introduction générale

L'économie algérienne traverse une période cruciale de son existence marquée par des changements profonds de son environnement. L'entreprise, dans ce cadre est confrontée à une concurrence de plus en plus serrée de globalisation de l'économie mondiale.

Parmi les réponses envisagées, les méthodes de management et la place de choix donnée la ressource humaines constituent une préoccupation centrale.

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

A cet effet, elle a cherché à mieux cerner les motivations des hommes et à mettre en place les conditions de travail et le leadership visant la satisfaction des individus et l'évaluation du rendement.

Avec l'accélération technologiques que vit le monde ces dernières années, toute organisation ne peut acquérir un niveau de compétitivité élevé qu'en investissant judicieusement dans le créneau le plus rentable : **la formation**.

La formation vise la promotion d'une nouvelle culture, celle de la performance et de la qualité, car elle empêche l'obsolescence et le vieillissement des connaissances, bien plus qu'un outil de la GRH, c'est une véritable alternative pour les employés désireux d'acquérir et/ou de développer des compétences dans le but de répondre aux impératifs du changement.

Vu la sensibilité du sujet, c'est la principale raison qui nous pousse à traiter ce thème qui s'intitule : « **L'impact de la formation continue sur le développement des compétences du personnel.** »

Pour développer ce thème, nous avons opté pour les axes de la problématique suivante :

- **Comment la formation peut-elle contribuer au développement des compétences et en particulier au sein de l'entreprise d'accueil ?**

Au-delà de cette problématique principale, nous traiterons **les questions secondaires** suivantes :

- Comment déterminer et cibler les besoins de formation en matière de développement des compétences ?
- Comment développer une action de formation adéquate ?
- Quelle est la relation existante entre la formation et les compétences ?
- Comment mettre la formation au service du développement des compétences ?

L'objectif ultime de notre étude est de répondre aux questions posées. Pour cela nous essayerons de montrer :

- La place de formation dans la gestion des ressources humaines.
- Démontrer la relation qui existe entre la formation et les compétences

La réponse à ces questions est principalement liée à la confirmation de certaines hypothèses comme des repères susceptibles de tracer le cheminement logique de notre travail, à savoir :

- ✓ **H1** : L'activité formation est une nécessité pour le développement du personnel ;
- ✓ **H2** : La formation doit apporter une satisfaction pour le personnel ;
- ✓ **H3** : Après chaque formation, un système d'évaluation doit être mis en place afin de pouvoir mesurer les capacités du personnel formé.

Pour nous permettre la réalisation de notre travail de recherche, nous avons choisi un certain nombre de méthodes, de techniques et d'approches afin de comprendre et d'analyser le rôle de la formation dans le développement des compétences :

- Une approche historique : qui sera utile à la compréhension de l'évolution de la formation
- Une déductive : qui nous conduira à présenter un bref aperçu sur la gestion des ressources humaines, pour avoir une vision générale du sujet, ainsi que la fonction formation.
- Une approche analytique : sera utile pour quantifier, analyser et interpréter les éléments statistiques relatifs à la formation du personnel

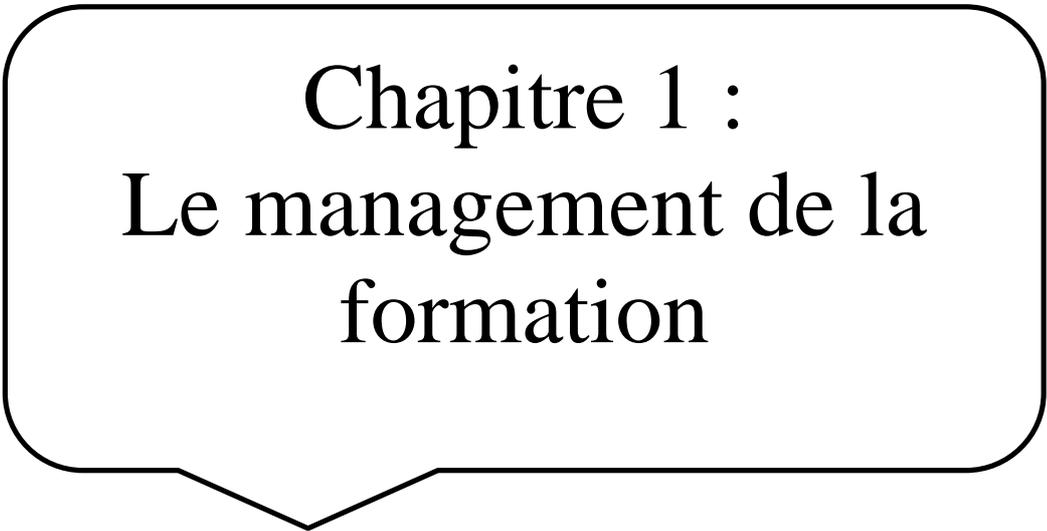
Notre méthodologie sera basée sur la réalisation d'une enquête sur le terrain ayant pour objet de démontrer le rôle et l'impact de la formation sur le développement des compétences.

Dans ce travail, on va démontrer la place extrême de la formation face aux mutations de l'environnement concurrentiel et technologique...etc. Dans une entreprise purement algérienne qui occupe une place primordiale dans le domaine de télécommunications « Algérie télécom », en essayant de toucher le rôle de la formation continue dans le développement des compétences au sein de cette entreprise d'accueil qui est nécessaire pour assurer son bon fonctionnement et aussi sa pérennité dans un environnement turbulent, on focalise sur la formation du capital humain qui représente une source fondamentale dans la création de valeur et de richesse, en effet, de nombreuses études économiques (SOYER, Jacques : *fonction formation*, 2000) ; (LOUART Pierre, *Gestion des ressources humaines*, 1994) ; (Chloé, GUILLOT_SOULEZ, *Gestion des Ressources Humaines*, (2012_2013)) ; (MEIGNANT Alain, *manager la formation*, 2003) et aussi (Guy Le Boterf, *L'évaluation des compétences*, 2000).

Une étude datant le 2006 du bureau « Proudfoot Consulting » avec la London School of Economics énonce que les gisements de productivité les plus importants ne réside pas dans l'amélioration des processus de l'entreprise, mais dans le progrès réalisables en matière de

pratiques d'encadrement des ressources humaines. Ainsi, la formation est le plus souvent la réponse automatique à toute question de compétences managériales¹

¹ SIMONET, Jean, Le développement des Compétences managériales : professionnaliser les managers, Les cahiers Bernard Brunbes, 2008



Chapitre 1 :
Le management de la
formation

La formation est devenue un enjeu majeur pour l'entreprise. L'investissement dans le domaine de la formation, constitue la seule réponse appropriée pour répondre au manque du personnel qualifié et compétent, ainsi qu'à l'incapacité de certaines entreprises à innover d'une manière efficace comme réponse à la stagnation du mode technique de gestion.

Section 1 : Fondement généraux de la formation

1.1. Historique

1.1.1. Avant 1970

Au temps des anciens Egyptiens comme au moyen Age, la seule forme connue de formation sur un métier était l'apprentissage dur. Au cours des siècles, cette façon d'apprendre s'est peu modifiée. Elle était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des hommes c'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devint une réalité dans les entreprises. Le programme américain de formation (training within industry) s'est rependu dans les pays européens. Cependant, la progression des compétences dans l'entreprise se faisait essentiellement sur le tas avec l'acquisition de l'expérience. L'accélération de l'innovation technologique, dès le début des années 1960, a suscité des difficultés d'adaptation des compétences dans les organisations. Cette accélération a rendu obsolètes certaines compétences et surtout a fait ressortir d'importants déficits de compétence des salariés. Les années 1960 représentent une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés. Les agents économiques constatent le besoin d'une main-d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation professionnelle par les écoles et par les entreprises. Ainsi en France, patronat et syndicats ont négocié en 1970 un grand accord national interprofessionnel sur la formation qui a été traduit en loi en 1971 avec, notamment, l'obligation pour les entreprises de plus de 10 salariés d'élaborer un plan de formation et d'y consacrer un certain pourcentage de la masse salariale.

1.1.2. De 1970 à aujourd'hui

La nécessité de la formation professionnelle s'est consolidée dans la plupart des pays industrialisés. De plus en plus, les salariés étudient par eux-mêmes et de diverses façons. Dans les organisations de grande taille, les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion. Dès le début de la décennie 1980, d'énormes bouleversements ont affecté le milieu de travail. Le déséquilibre qualitatif entre l'offre et la demande de main-œuvre s'en est trouvé considérablement augmenté. Pour éviter la dégradation de la qualité du milieu organisationnel. Tous les agents économiques voient dans la formation un espoir : chaque salarié espère augmenter ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique. La formation n'est effectivement pas seulement un atout pour les cadres et les professionnels, elle est essentielle aussi pour les salariés de la base. Bref, la formation permet, au minimum, de suivre l'évolution. Cette évolution ne concerne pas seulement une organisation, mais elle touche l'ensemble des secteurs d'activités et le bien-être de la collectivité. Ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main-d'œuvre compétente, flexible et adaptable dès l'entrée dans la vie active. Il faut miser sur la qualité de la formation générale de base ouvrant des possibilités de formation continue tout au long de la vie, qui permettra de s'adapter aux besoins spécifiques des organisations au fur et à mesure qu'ils se manifesteront.

1.2. Définition de la formation

Selon Soyer « *La formation est un moyen qui peut servir des objectifs très diversifiés, à chaque type d'objectif correspond un type de formation qui se distingue par des règles de gestion spécifiques* »¹. LOUART affirme que « *Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles* »²

Aux dires de SEKIOU et al : « *La formation peut se définir comme l'ensemble des*

¹SOYER, Jacques : *fonction formation, édition Organisation, Paris, 2000 .p .17 .*

²LOUART Pierre, *Gestion des ressources humaines, édition Eyrolles, Paris ,1994. p 130*

actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour bonne marche de l'organisation ¹». SEKIOU ET AUTRES « La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »²

1.3. Les types de formation

D'une manière générale, il Ya deux types de formation : l'une initiale qui permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction, et l'autre continue qui permet d'approfondir les connaissances professionnelles au cours de la carrière et dont on distingue deux types :

1.3.1. Formation de courte durée :

Les formations de courte durée ont pour l'objectif d'évaluation du niveau professionnel des agents, en adéquation avec les exigences des poste de travail occupée ou à occuper les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés.

Elle sonde différentes natures et sont réalisées soit dans les centres de l'entreprise, soit à l'extérieur de celle-ci, en Algérie ou à l'étranger.

1.3.1.1. Séminaires et/ou perfectionnement :

Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'information et d'expériences sur un sujet homogène.

L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par rapport au domaine considéré.

¹SEKIOU et autres, Gestion des Du personnel, Edition des organisations, Paris, 1986, p292

²Chloé, GUILLOT_SOULEZ, Gestion des ressources humaines, 5ème édition, paris, (2012_2013), p 368

Ce type de formation touche également plusieurs domaines qui sont en rapport avec les exigences du poste actuel et/ou qui visent la préparation à un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence.

En somme, l'objectif recherché dans ce cadre, est d'améliorer constamment la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir être.

1.3.1.2. Formation de recyclage

Elle concerne les formations destinées à s'adapter à de nouvelles situations professionnelles ou à de nouveaux emplois qui ne présentent pas de promotion.

1.3.1.3. Formation de reconversion ou de redéploiement :

Elle regroupe les actions de formation destinées à préparer une ou plusieurs catégories du personnel, à changer de métier ou de famille professionnelle. C'est le cas par exemple, de la reconversion des agents administratifs ou techniques en agents ou techniciens commerciaux.

1.3.1.4. Formation fournisseurs :

Lors d'achat d'équipement dont l'exploitation nécessite une qualification particulière, il y a lieu de prévoir dans le contrat d'acquisition une clause pour la formation et d'en préciser la nature, la durée, le lieu, les modalités de prise en charge, etc.

1.3.1.5. Formation induction ou mise en situation professionnelle :

Les nouvelles recrues doivent suivre une période d'induction destinée à leur permettre une intégration harmonisée au sein de l'entreprise ; leur confirmation est conditionnée par les résultats obtenus durant cette période d'induction.

Les modalités pratiques de cette formation induction permettent aux nouvelles recrues, aux pré-salariés et aux futurs cadres de l'entreprise de bien connaître l'entreprise, ses différentes structures et son environnement, connaître les collaborateurs de l'entreprise et de se faire connaître, connaître les vocations des métiers de base de l'entreprise, ainsi, s'intégrer

progressivement dans l'entreprise, de plus évaluer ses capacités et son potentiel de manière objective.

1.3.1.6. Formation en centre, sur site et dans le tas :

L'expérience de plusieurs années de fonctionnement des centres de formation avait permis de mettre en évidence les faits suivants :

- Le centre de formation ne peut à lui seul dispenser une qualification immédiatement utilisable surtout dans le cadre de la production, la compétence professionnelle ne saurait s'obtenir à l'issue d'une période de formation en centre. La formation doit être complétée lorsque l'agent est effectivement placé en situation de travail.
- La formation sur le tas qui est finalement l'adaptation d'une compétence technique déjà acquise dans des situations particulières d'un service, d'un secteur ou d'un poste de travail donné.
- La formation sur le site d'adresse à des agents en production qui disposent d'une certaine somme de connaissances théoriques. Elle doit les aider à utiliser, à renforcer et à rendre significatives ces connaissances en les appliquant à une fonction particulière.

En effet, la formation en centre et la formation sur site constituent ensemble ce qu'on appelle, l'apprentissage d'un métier, évidemment la formation sur le tas continue à compléter cet apprentissage en l'adaptant à un poste de travail précis.

Toutefois, le recours à l'envoi en formation à l'étranger ne peut se faire que lorsque les programmes de formation choisis ne sont pas dispensés en Algérie.

1.3.2. Formation de longue durée :

Les formations de longue durée ont pour objectif de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux, sanctionnés par des diplômes. Elles constituent un investissement important pour l'entreprise qui s'attend à un retour sur investissement.

De même ces performances permettent le développement personnel des agents ayant le potentiel requis et pouvant évoluer suivant un plan de carrière, mieux élaboré, en adéquation avec les motivations personnelles et les besoins de l'entreprise.

1.3.2.1. Formation interne qualifiante :

Cette formation est inscrite dans le plan de formation de l'entreprise. Elle permet l'acquisition de qualifications et compétences nouvelles pour les participants.

1.3.2.2. Formation externe diplômante :

Cette formation permet l'acquisition de savoirs nouveaux sanctionnés par un diplôme. L'accès à cette formation est conditionné par les performances, le potentiel et le métier des agents concernés.

1.4. Le pourquoi de formation ?

- La formation comme moyen de développement: L'avenir pour une entreprise passe par la formation de ses salariés. Celle-ci prend une place primordiale pour améliorer la quantité et la qualité de travail, réduire les coûts de production, augmenter le moral et la motivation des salariés. La formation est un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu à son travail.
- La formation comme activité rentable : Les dépenses des efforts, d'énergie et d'argent consacrés par l'entreprise pour la formation de leurs salariés, repose sur la croyance que la formation est une activité rentable de la gestion personnelle, car elle permet aux salariés de faire face aux changements. Le budget de formation est fixé en fonction de l'importance qu'accorde chaque entreprise au développement de ses ressources humaines.
- La nécessité de la formation : La nécessité de la formation comme activité de la gestion du personnel se traduit par :

Tout d'abord, la spécialisation des tâches requiert des nouvelles connaissances permettant aux salariés d'éviter d'erreurs de main d'œuvre, ainsi, la croissance de l'entreprise engendre des difficultés de communication interpersonnelle, et la formation peut atténuer à ces difficultés en facilitant l'intégration des salariés, en plus, la formation participe à la réduction des barrières ou obstacles rencontrés par l'organisation, comme la rapidité et la complexité avec lesquelles se posent les nouvelles exigences du travail (de nouvelles législations par exemple), et aussi, La formation peut compléter les insuffisances des acquis avant l'entrée sur le marché du travail.

1.5. Objectifs de la formation

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

- Augmentation de l'efficacité et de l'efficacité de l'organisation (performance, qualité, santé et sécurité, polyvalence...)
- Permettre à la direction à repérer les salariés les plus aptes pour une promotion
- Accroissement des connaissances et habileté des employés à tous les niveaux de l'organisation
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment
- Valorisation du potentiel des salariés dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans le développement de carrière.

Selon Jacques Soyer¹, les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories :

1.5.1. Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier (l'amélioration de l'adaptation au poste occupé.)
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille
- Se préparer à des changements professionnels et à des mutations internes
- Acquisition d'une qualification professionnelle
- Développement d'une compétence par la réalisation d'une activité sociale ou de loisir.

1.5.2. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation :

- Développement d'une culture de l'entreprise, faire vivre de certaines valeurs dans l'entreprise
- Mobilisation du personnel sur un projet d'entreprise

¹SOYER Jacques, « fonction formation », Edition Organisation, Paris, 2003 ; pp 4-5.

- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager.
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation et faisant que les salariés se rencontrent à travers la formation, on les aide à dissiper certaines méconnaissances et malentendus.

Section 2 : La politique de formation

La fonction formation sera de plus en plus décentraliser et placée sous la responsabilité des managers. Pour éviter l'existence de pratiques incohérentes ou le manque de convergence des différentes actions vis-à-vis des buts de l'entreprise, cette décentralisation nécessite la formulation et la diffusion d'une politique de formation claire et partagée dans l'entreprise.

2.1. Définition

Chaque grande fonction de l'entreprise possède sa propre politique. Il est fréquent de rencontrer des politiques Commerciales, Marketing, Financières, Industrielles, et Humaines

Elles sont plus au moins formulées et diffusées, mais sont indispensables pour assurer dans l'entreprise la convergence des efforts de chaque acteur. La définition des politiques précède celle des stratégies ou celles des orientations. Les stratégies et les orientations sont dépendantes de la politique. Selon Jaques soyer, « *La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa durée de vie* » est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être efficace, la politique de formation doit être écrite et diffusée »¹ Alain MEIGNANT, dans son livre « manger la formation », définit la politique de formation comme étant « *un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement* ». ² Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties :

Celle qui donne le « sens », la « direction », ce vers « quoi » il faut tendre aller, il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation. Celle qui définit le « comment ». ce

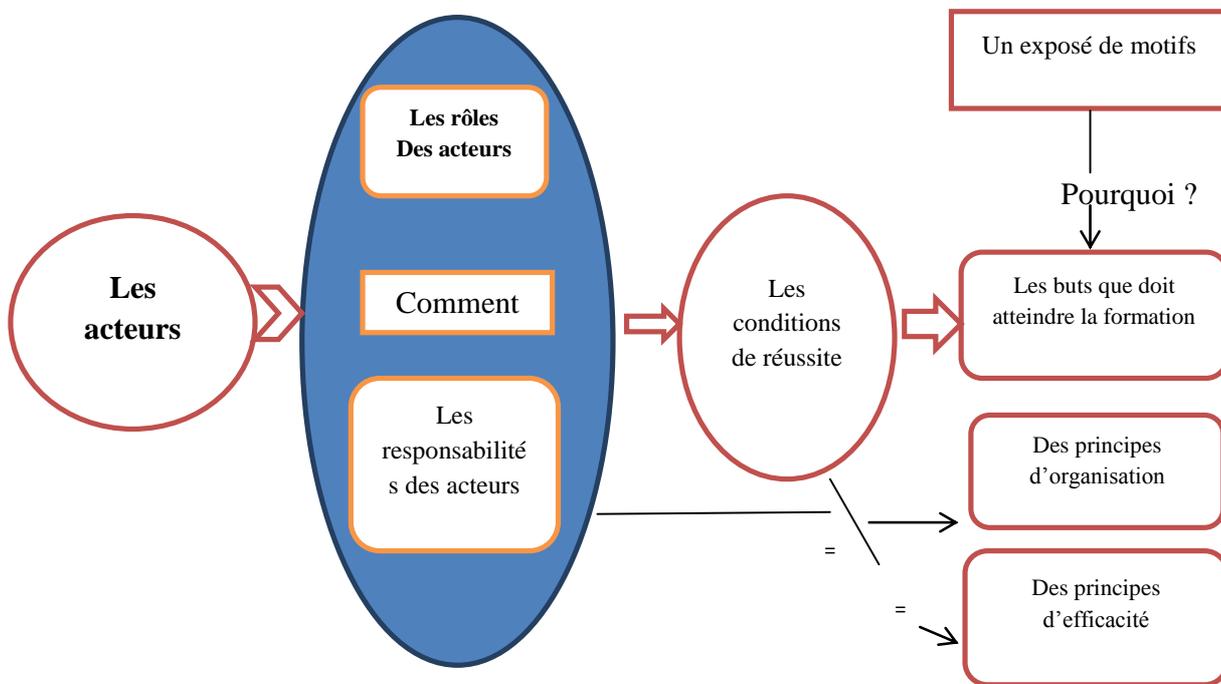
¹SOYER, Jaques, *fonction formation*, édition ORGANISATION, Paris.1999, P28

² MEIGNANT Alain, « *manager la formation* », édition LIAISON, Paris, 2003, P55.

sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.

Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité. La politique de formation fait partie du processus de gestion des ressources humaines. Elle tient compte de la triade emploi, poste, individu : Il s'agit de consacrer des ressources à préparer l'avenir par un investissement en temps, en argent.

Figure N° 1 : Comment établir La politique de formation de l'entreprise



Source : SOYER, Jacques, fonction de formation, édition d'organisation, Paris, 2003, P29

2.2. Les objectifs d'une politique formation d'entreprise

Politique de formation continue doit répondre à trois finalités :

- Consolider l'existant
- Accompagner et faciliter les changements
- Préparer l'avenir.

Ces trois finalités renvoient à trois échéances.

Court termes : 1 ans (consolider l'existant)

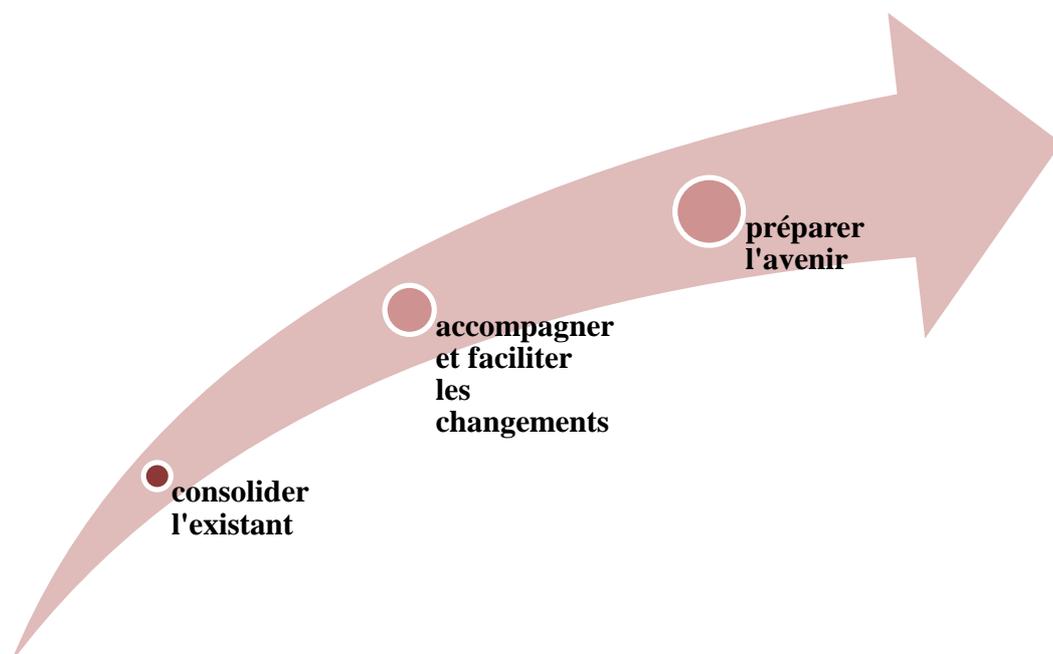
- Perfectionnement individuel
- Perfectionnement collectif pour améliorer la performance dans les pratiques
- Formation d'intégration professionnelle (entrée sur le marché du travail)

Moyen terme : 3ans (Accompagner et faciliter les changements)

- réussir un développement et /ou un changement d'organisation
- Développer les carrières et faciliter les projets individuels
- Préparer aux emplois en demande

Longe terme : 3 à 10ans (préparer l'avenir)

- Vivre les mutations
- Développer l'adaptabilité et prévention les risques adaptation



Les objectifs d'une politique de formation

2.3. Les composantes d'une politique de formation

La politique de formation a trois composantes principales :

- composante liée aux acteurs.
- Composante liée aux autres politiques.
- Composante liée aux valeurs de la culture d'organisation.

2.3.1. Les composantes liées aux acteurs : sont comme suit¹:

- **La direction :**

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

Pour l'image de l'entreprise, une direction peut mettre à la disposition de la formation, de moyens importants (elle mettra alors en avant son effort financier). La direction peut aussi mettre l'accent sur la négociation et la recherche de consensus avec les partenaires sociaux dans les domaines liés à la formation.

- **La direction des ressources humaines :**

La DRH recherche avant tout une cohérence avec toutes les autres politiques de personnel. Elle a en charge la gestion des ressources humaines, elle fera donc pression pour que la formation soit un moyen en phase avec sa vision de la gestion de ces ressources. Le développement de la motivation au travail fait également partie de ses préoccupations, elle peut vouloir faire jouer à la formation un rôle dans ce sens. Sa responsabilité du maintien de la paix sociale peut la conduire à éviter les conflits et à accéder à certaines demandes des partenaires sociaux. Dans un passé récent, confrontées à des problèmes de gestion de l'emploi, les DRH sont désormais d'accord pour donner à la formation un rôle d'anticipation et de contribution au développement de l'efficacité de l'organisation.

¹SOYER, Jaquer, *Op.cit*, P49-52

- **La direction ou le service formation :**

Le besoin de réalisation de ses membres, leur recherche d'efficacité et de légitimité, leur expérience du système formation d'une entreprise, la conception de leur rôle sont autant d'éléments qui influencent les principes politiques. Le responsable formation mettra surtout en relief les conditions d'efficacité. Il répondra également à la question : « quel est le premier formateur du personnel ? Le manager ou le responsable formation ? » D'autre part se placera-t-il en expert (conseil sur le fond), ou en intervenant (assistant et conseil sur la forme). Son origine professionnelle guidera bien souvent ce dernier choix.

- **Le responsable hiérarchique :**

Cet acteur est souvent apprécié uniquement sur l'atteinte d'objectifs opérationnels, la politique formation devra lui montrer en quoi la formation sera un élément favorisant l'atteinte de ces objectifs. D'autre part, l'importance du rôle managérial dans la gestion du changement doit être affirmée dans les politiques de formation. Les capacités formatrices de l'encadrement doivent être utilisées, développées et reconnues dans la gestion de sa carrière. Les formations assurées sur le terrain, qu'elles ne soient pas nouvelles, tendent à mieux être formalisées avec le développement du tutorat. Il s'agit là d'une dimension dont il faut tenir compte dans les politiques de formation.

- **Les représentants du personnel :**

Leur rôle sera plus ou moins grand en fonction des finalités assignées à la formation. Les habitudes de l'entreprise au niveau de ses relations avec les représentants du personnel viendront également infléchir la politique formation (le dialogue social est-il recherché ou évité ? La formation est un domaine propice à l'apprentissage du dialogue social. Il peut être stratégique, pour une direction, de faire figurer une recherche de consensus dans l'un des principes politiques. Certaines directions s'orientent vers un partage des finalités de la formation : la formation générale ou la formation « œuvre social » sont confiées aux représentants du personnel et la formation professionnelle reste sous la responsabilité du management.

- **Le formé :**

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

- la connaissance de son potentiel individuel
- la connaissance des métiers actuels et futurs et de leur niveau de qualification.

2.3.2. Les composantes liées aux autres politiques : Le texte de la politique peut comporter des éléments indiquant clairement les liaisons avec ces autres politiques comme aspect commerciaux

2.3.3. Les composantes liées aux valeurs de la culture d'entreprise : Les valeurs de la culture d'entreprise doivent être prises en compte dans la politique de formation pour assurer le bon fonctionnement de cette dernière.

2.4. Les moyens à mettre en place pour une politique de formation

Pour l'atteinte de ces objectifs, des moyens doivent être mis en place pour permettre la mise en œuvre de la politique de formation. Ils sont résumés comme suit :

2.4.1. Les moyens humains :

Ils représentent les responsables de la formation ainsi que les formateurs qu'ils soient internes ou/et externes. Ces derniers sont choisis en fonction de leurs compétences et expériences.

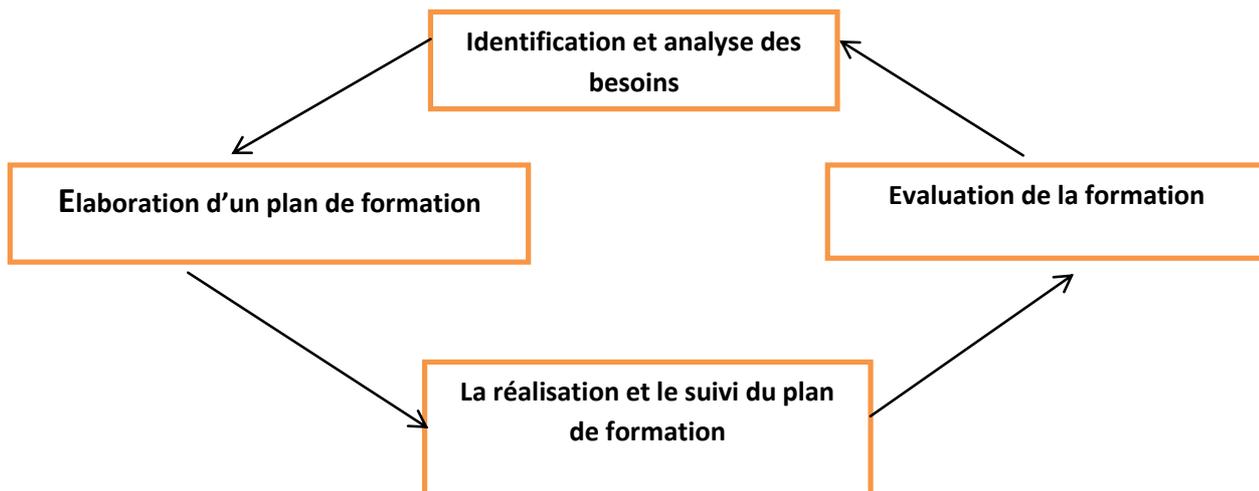
2.4.2. Les moyens financiers :

La conception de la politique de formation doit être faite sur la base des fonds et des infrastructures pouvant être à la disposition de la formation (montant du budget, locaux, matériel et mobilier...etc.).

Section 3 : La mise en place d'une action de formation

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

Figure 1-2 : Les étapes à suivre lors de la réalisation d'une action de formation



3.1. L'identification et l'analyse des besoins

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

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

3.1.1. Les facteurs inducteurs de besoin de formation :

Le besoin de formation est en réalité induit par les facteurs émanant de six sources distinguées¹ :

3.1.1.1. L'environnement externe de l'entreprise :

Comme par exemple :

- Les exigences des clients sur l'obligation de compétence du personnel ;
- Les stratégies des concurrents qu'il faudra contrer ;
- Les nouvelles techniques apparaissant sur le marché
- Les contraintes et les opportunités politiques ou réglementaires.

¹ Alain Meignant, « Manager la formation », Editions Liaisons, 4eme édition, Paris, 1997, pp 150-155.

Mais de plus en plus, les exigences des clients deviennent un élément déterminant de l'analyse des besoins.

3.1.1.2. L'environnement interne de l'entreprise :

Dans cet environnement, une place particulière est à accorder au niveau réel du personnel. Ce niveau sera à comparer avec les exigences découlant de la stratégie de l'entreprise qui va rendre possible son adaptation à l'environnement externe.

3.1.1.3. Les projets traduisant la stratégie de l'entreprise :

Ils vont parler sur :

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

3.1.1.4. La politique sociale de l'entreprise :

La politique sociale de l'entreprise induit aussi des besoins de formation d'une manière mécanique, liée à la structure démographique. On parlera d'une bonne politique sociale, si cette dernière dispose de personnes compétentes et motivées pour la réalisation du travail demandé avec réussite.

3.1.1.5. L'expression des attentes des individus :

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

3.1.1.1. L'offre de formation :

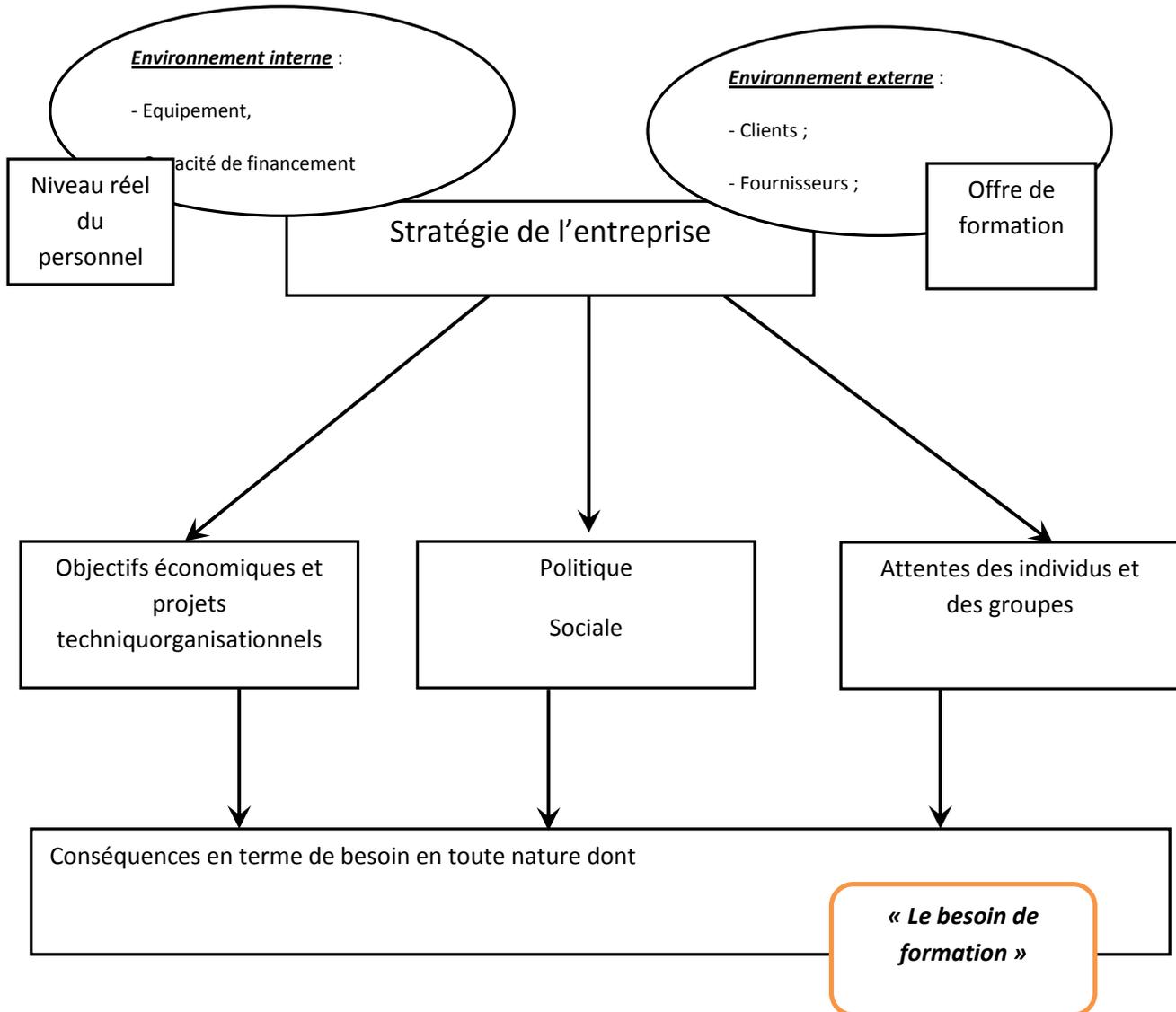
La formation est un marché sur lequel plusieurs milliers d'organismes proposent leurs produits et adoptent des stratégies marketing.

L'offre donne une forme au besoin, et quelquefois, se substitue à son expression.

Les besoins de formation sont donc induits par ces différents facteurs inducteurs, cela peut de représenter par le schéma suivant :¹

¹ Alain Meignant, Op.cit, p 155

Figure 1-3: Les facteurs indicateurs des besoins de formation



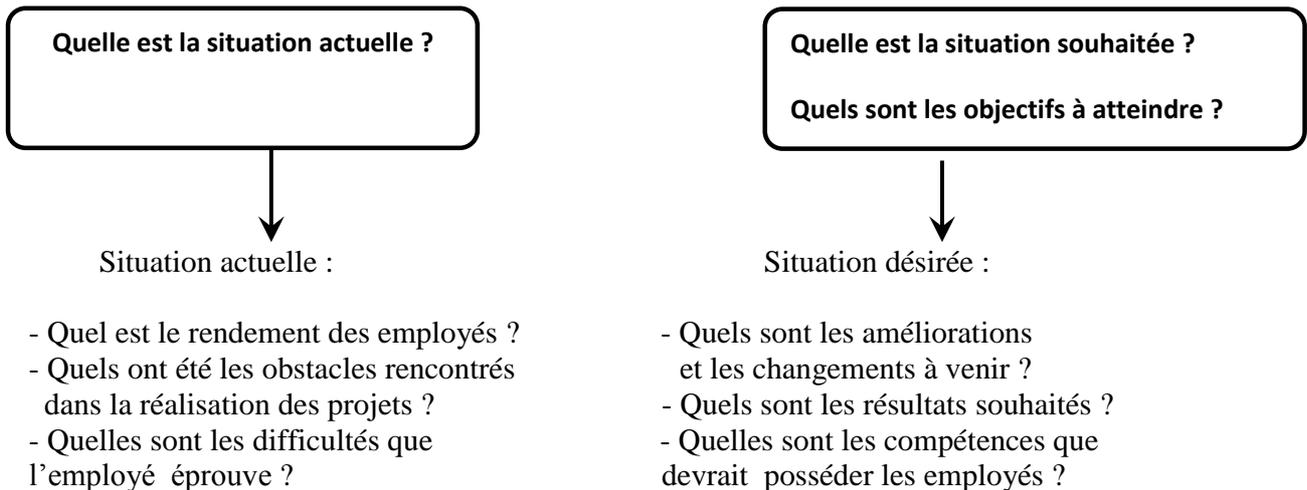
Source : Alain Meignant, Op.cit, p. 155

3.1.2. L'identification des besoins :

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

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et

une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou un manque de compétences essentielles ou requises.



3.1.2.1. L'analyse des besoins de formation :

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

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

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

3.1.2.2. Méthodologie d'analyse des besoins de formation :

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

- ✓ Elle doit permettre de prendre en compte, parmi les facteurs inducteurs, ceux qui sont pertinents ;
- ✓ Elle doit permettre une implication des facteurs concernés ;
- ✓ Elle doit être adaptée à son objet, et en particulier au type d'objectif de formation qu'il s'agit d'atteindre ;

- ✓ Elle doit être efficiente, c'est-à-dire permettre le meilleur résultat possible au moindre coût.

comme résumé de ce que nous avons dit et selon Alain Meignant, voici les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation¹ :

Tableau (1-1): Les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation

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

Source : Alain Meignant, Op.cit, p. 215

3.2. L'élaboration d'un plan de formation

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

¹ Alain Meignant, Op.cit, p 215.

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

3.2.1. Définition du plan de formation :

Il peut être défini comme étant : « Un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'entreprise, et satisfaire à ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en termes de cahier de charge. »¹.

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

Selon Alain Meignant, le plan de formation est «la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétences individuelle et collectives des salariés. »²

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

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

3.2.2. La constitution du plan de formation :

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

Tout d'abord, établir un référentiel des compétences requises, positionner les besoins en tenant compte du référentiel, établir des cahiers de charges et formuler les projets individualisés convergents, puis, appliquer une démarche qualité, ainsi, assurer et gérer un système d'acteurs cohérents avec le processus.

Une fois, les priorités établies parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation, les questions suivantes sont alors posées :³

- Quelles sont les formations à réaliser dans l'organisation ?
- Quel est le budget de formation ?

¹ Guy Le Boterf, « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », Edition Organisation, Paris, 1993, p.97

² Alain Meignant, Op.cit, p.221

³www.Technocompetences.qc.ca/pdf/sevice/guide_RH_complet.pdf. (Consulté le 25/03/2016)

- Quels types de formation devront être privilégiés (interne et/ou externe) selon les compétences à développer ?
- Quel est l'échéancier ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

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

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

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

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

Par ailleurs, Le Boterf¹ note que le cahier des charges comprend les chapitres de la demande de formation et les spécifications concernant les modalités de réalisation de l'action de formation :

Tout d'abord, La contribution attendue de la formation, les caractéristiques de la population à former, les objectifs de compétences, les contraintes et objectifs du délai (il faut les respecter), les modalités (moyens, organisation...etc.), les caractéristiques des organismes prestataires et des formateurs (selon les nécessité de l'entreprise), la vigilance sur le maillage des compétences, ainsi, les modalités d'évaluation, les contraintes financières.

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

Recueillir les informations préalables, puis, découper et reformuler les actions de formation et enfin, valider.

¹ Guy Le Boterf, « L'ingénierie des compétences », Editions Organisation, Paris, 1999, p 191.

3.3. La réalisation et le suivi du plan de formation

3.3.1. La réalisation du plan de formation :

La réalisation peut être prévue sous différentes formes : formation interne, intra, inter, stage. Lorsque le projet de plan a été agréé par les différents acteurs, il devient un document de travail non seulement pour l'équipe formation, mais aussi pour tous les responsables d'action (*ce sont les personnes qui reçoivent la mission de conduire à la bonne fin la ligne du plan placé. On peut les appeler également "responsables de ligne de plan."*).

Seront particulièrement destinataires du document : les directeurs, les responsables d'action, les personnels concernés de direction des ressources humaines, les membres du comité d'entreprise et la commission formation.

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

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

Premièrement, analyse de la demande, prise en compte de l'état d'adhésion des futurs formés, définition d'une stratégie et choix des moyens, puis, construction d'un plan de changement, formulation précise des objectifs, relevé des moyens à disposition et des conditions de réalisation, détermination des méthodes d'évaluation, et aussi, élaboration du cahier des charges, achat éventuel de services externe, ainsi, planning des sessions, lancement des stages et animations, ensuite, suivi de la mise en pratique sur le terrain, et enfin, évaluation des différents objectifs.

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

3.3.2. Suivi du plan de formation :

Jaques Soyer¹ définit le suivi comme : « L'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé. ».

Au fur et à mesure de la réalisation des formations, les responsables des lignes du plan communiquent au service formation, avec la fiche d'action, les informations nécessaires au suivi

¹ Jaques Soyer, Op.cit, p 246.

administratif (déclaration fiscale formation, bilan formation, indicateurs que l'entreprise désire suivre...etc.)

Il est alors possible de mettre en parallèle la réalisation et la prévision, cette comparaison permet aux décideurs de suivre l'avancement du plan et d'intervenir, si nécessaire, lorsque le plan n'est pas observé.

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

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

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

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

En effet, le suivi de l'action a pour projet le retour à une nouvelle situation d'équilibre, utilisant les nouvelles compétences. Le formateur dans cette phase de l'action joue un rôle de régulateur social vis-à-vis des autres acteurs présents dans le système du formé.

3.4. L'évaluation de la formation

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

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

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

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

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

3.4.1. Les niveaux de l'évaluation :

Selon Alain Meignant¹, il existe quatre niveaux possibles d'évaluation :

Niveau 01 : le niveau de satisfaction.

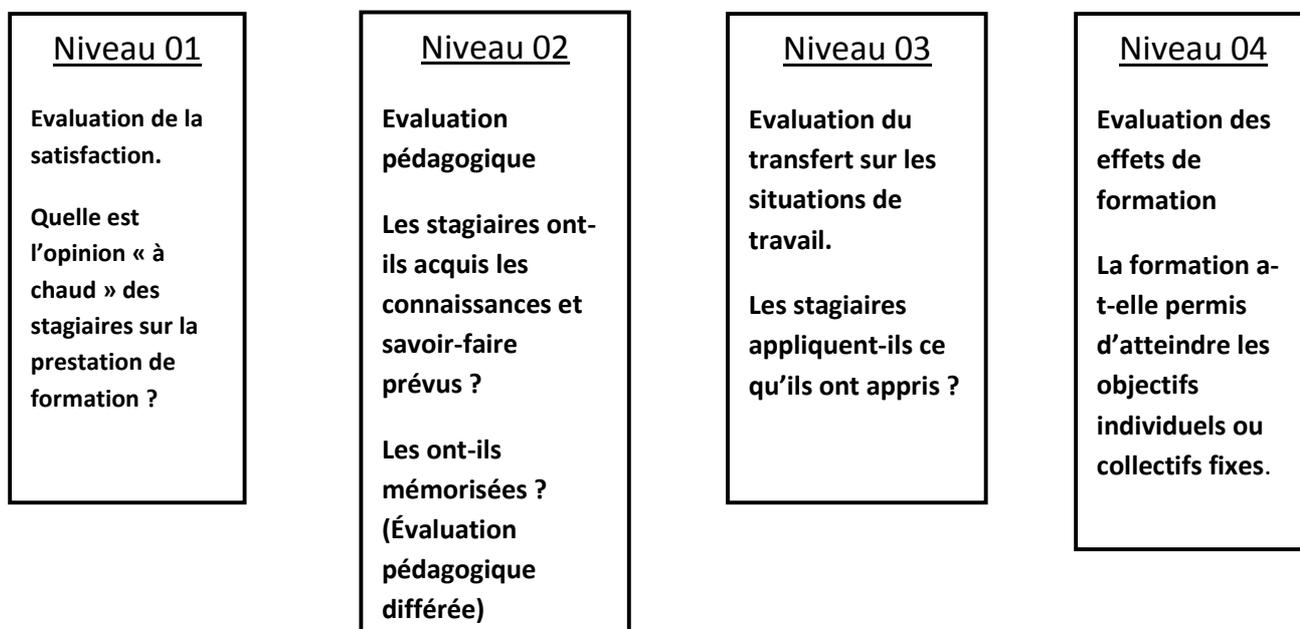
Niveau 02 : le niveau pédagogique.

Niveau 03 : le niveau du transfert sur les situations de travail.

Niveau 04 : le niveau d'évaluation des effets de formation.

Et qu'il schématise comme suit :

Figure 1-4: Les quatre niveaux d'évaluation de la formation



Source : Alain Meignant, Op.cit, p. 366

3.5. La qualité formation

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

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

¹ Alain Meignant, Op.cit, p 366.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les normes ISO 9000 éditées par l'AFNOR, en 1987, définissent l'assurance qualité comme étant : «L'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité ».¹

Et donc, mettre en assurance qualité le système de formation consiste :

¹ Guy Le Boterf, Serge Banzucchetti, Francine Vincent, « Comment manager la qualité de la formation », Editions Organisation, Paris, 1995, p. 64.

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

3.5.1. Les normes concernant la formation :

3.5.1.1. Les normes ISO :

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

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

Afin d'aider les organismes de formation à entreprendre un processus de certification, la Fédération de la Formation Professionnelle (FFP) à rédiger un mode d'emploi afin d'en faciliter l'adaptation et la complémentarité.

Le tableau ci-dessous relève quelques points clés pour la formation extraits de l'ensemble des normes 9001 à 9004¹

¹ Guy Le Boterf, « Ingénierie et évaluation des compétences », 4eme édition, Edition d'Organisation, Paris, 2002, p. 445.

Tableau (1-2) : Les normes ISO concernant la qualité formation

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

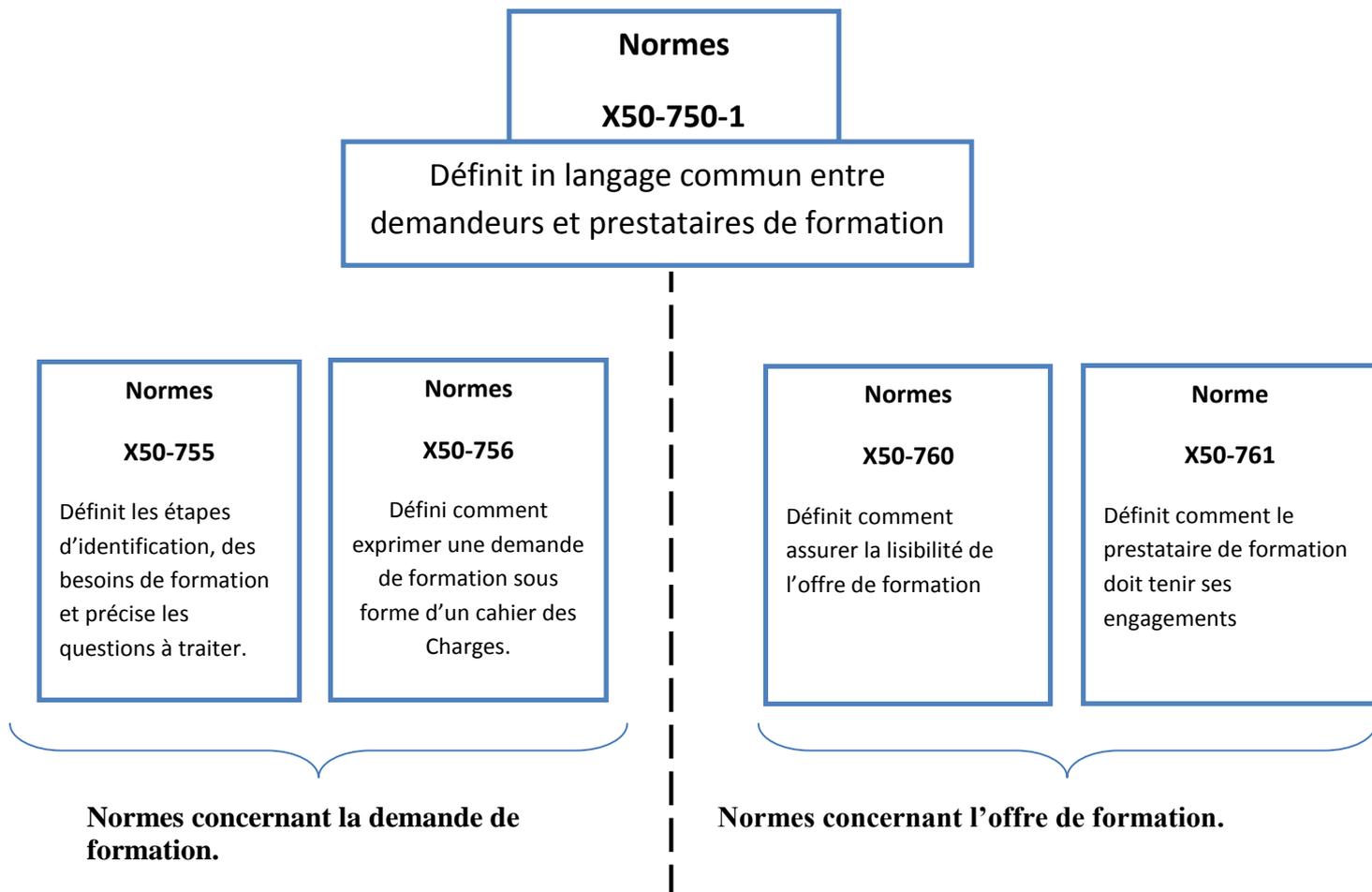
Source : Guy Le Boterf, « Ingénierie et évaluation des compétences », Op.cit, p.443

3.5.1.2. Les normes AFNOR :

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

Les normes AFNOR sont homologuées depuis 1987. L'organisme certificateur est en France l'AFAQ (Association Française pour l'Assurance de la Qualité.)

Figure 1-5 : les normes AFNOR concernant la formation



Source : Guy Le Boterf, « Ingénierie et évaluation des compétences », Op.cit, p.443

La formation des hommes est devenue un investissement crucial et un enjeu important pour les entreprises, car la capacité à apprendre plus vite que ses concurrents peut-être le seul avantage compétitif durable.

L'avenir pour une entreprise passe par la formation de son équipe. Celle-ci prend une place primordiale pour améliorer la quantité et la qualité de travail, réduire les couts de production, augmenter le moral et la motivation des salariés.

La formation à un grand rôle dans le développement des compétences, le prochain chapitre fait l'objet de sa présentation.

Chapitre 2 :

Le rôle de la formation
dans le développement
des compétences

La compétitivité de l'entreprise repose de plus en plus sur la qualité des hommes qui constituent leurs forces vives ; donc autrement dit sur le niveau et la spécificité de leurs **compétences**. Dans cette perspective ; la maintenance et la modernisation de ce capital compétence de l'entreprise et des individus qui la composent est un impératif de survie, Pour lever les nouveaux défis économique et sociaux et se préparer à l'évolution des emplois.

Section 1 : La notion de compétence

1.1 La définition du concept de compétence

Parmi les multiples définitions de compétence on a retenu trois et qui sont les suivantes :

Celle donnée par Maurice De MONTMOLLIN et qui semble être la plus appropriée à la formation. Il définit la compétence comme des « *Ensembles stabilisés de savoirs et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau.* »¹

Selon CHAABOUNI. JOUINI K La compétence est en définitive "*une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de forme que la diversité des situations augmente*".²

MEDEF définit la compétence comme « *une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportement s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre, en situation. C'est donc l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.* »³

La compétence peut être envisagée sous l'angle des savoir, du comportement professionnel, de l'expérience ou encore du processus de résolution de problème à mettre en œuvre au cours de l'action.

Nous sommes face à une mosaïque de définitions aux registres différents. Chacun des approches peut avoir sa pertinence au regard des objectifs de GRH poursuivis : système de rémunération, évaluation annuelle, mobilité formation...etc.

¹Philippe Eray, « Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation », Editions Liaisons, Paris, 1999, p.21

²Claude Lévy-Leboyer, la gestion de compétence. Nouvel édition ,2009

³Chloé guillot-soulez, la gestion des ressources humaines, 5e édition, gealino, 2013, p150

On peut toutefois noter des points de convergence entre les différents auteurs à savoir :

Tout d'abord, le concept de compétences est centré sur l'individu et non pas sur des postes. Parler de la compétence, c'est avant tout parler des hommes. Il a un rapport direct à l'action. Parler de compétences, c'est parler de ce qui est mis en œuvre dans l'action, ainsi, la compétence est toujours conceptualisée et le contexte est déterminant pour que s'exprime une compétence particulière d'un individu, puis, la compétence est une combinatoire formée de savoirs, savoir-faire et savoir être ; l'individu va mobiliser simultanément ces différentes ressources, la compétence n'est pas la connaissance, les compétences doivent pouvoir se traduire de façon opérationnelle (chacun sait que lire un guide en dix leçons pour apprendre la danse classique ne suffit pas pour savoir danser). Et enfin, La compétence n'est pas la performance, mais en constitue une des composantes.

1.2 Les caractéristiques de compétences

J.LEPLAT, il explique les quatre caractéristiques affectées aux compétences :

- **son caractère opératoire et finalité** : « elle n'a de sens que par apport à l'action – elle est toujours compétence à agir – et au but que poursuit cette action ; elle est donc indissociable de l'activité par laquelle elle se manifeste.
- **son caractère appris** : « on le devient (compétent) par une construction personnelle et sociale qui combine des apprentissages théoriques et d'apprentissages expérientiels ».
- **son caractère structuré** : « elle combine, reconstruit de façon dynamique les différents éléments qui la constituent (savoir, savoir-faire, pratique raisonnement ...) pour répondre à des exigences d'adaptation, en fonction de la réalisation d'un objectif ».
- **son caractère abstrait et hypothétique** : « ce que l'on observe, ce sont les manifestations de la compétence : le comportement, les performances ».¹

1.3 Typologie des compétences

Il existe deux types de compétences que nous citons ci-dessous :

¹VERN, Christine. *L'évaluation des compétences ; édition LIAISONS 2002 p 38*

1.3.1 Les compétences individuelles :

La compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel d'une personne, validé dans son activité.¹

1.3.2 Les compétences collectives :

Les compétences collectives résultant d'un faisceau d'actions concrètes qui tient de l'organisation autant que du fonctionnement collectif : la stimulation, l'utilisation et l'ajustement constant de tous les dispositifs mis en œuvre dans l'entreprise.

C.Fluck², propose cinq voies pour la production des compétences collectives :

- Focalisation des ressources sur un objectif, un projet
- Utiliser les compétences, les faire-vivre, les éprouver
- Combiner et associer les ressources complémentaires et différentes pour donner des résultats supérieurs
- Récupérer, accumuler, conserver et mettre en débat
- Emprunter des ressources, des compétences, s'allier

Selon Guy Le Boterf³, la compétence collective est une résultante. Elle émerge à partir de coopération et de synergie existant entre les compétences individuelles. D'après lui le contenu de La compétence collective est :

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

¹www.chaire-competences.ugam.ca/pages/document_pdf/foucherpattersonnaji020304.pdf(consulté le 05/03/2016)

²C.Fluck, « Développer les compétences et l'intelligence collectives. »

³Guy Le Boterf, « L'évaluation des compétences. », Edition d'Organisation, Paris, 2000, p.280

1.4 Les enjeux attachés à la compétence

En entreprise, la notion de compétences permet d'élaborer de manière opérationnelle différents problèmes comme¹ :

- Cibler les besoins en connaissances élémentaires du personnel faiblement qualifié, et optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel
- Actualiser les pratiques professionnelles des salariés dans un métier en mutation ou d'une modification importante de l'environnement concurrentiel et/ou technologique
- Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices, comme ce fut le cas lors de la mise en place de démarches qualité
- Optimiser les savoir-faire en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise
- Maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données
- Gérer la surqualification du personnel en place, avec l'emploi de plus en plus fréquent de jeunes diplômés à des postes de niveau inférieur à leur potentialité : la surqualification peut être rapidement facteur de frustration et de tension entre salariés
- Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise, en effet la richesse d'une entreprise est de plus en plus constituée de savoir-faire et de pratiques professionnelles spécifiques, très liés aux personnes qui détiennent. La question de la pérennisation de ce patrimoine est donc cruciale
- Mettre en valeur des savoir-faire et pratiques professionnelles existantes, par un système de gestion approprié
- Synchroniser le cercle de développement de l'entreprise et le cercle de développement et l'amélioration des compétences, afin de permettre à l'entreprise de disposer, en temps voulu, des compétences requises par son développement
- Et plus généralement, maintenir l'employabilité des salariés de l'entreprise.

1.5 Le référentiel de compétence

Afin de pouvoir identifier l'ensemble des compétences utiles à l'organisation dans le présent et le futur, il est indispensable d'avoir un référentiel de compétences qui représente un document

¹Philippe Eray, *Op.cit*, p22

ou un outil qui permet de clarifier toutes les facettes de la gestion des ressources humaines, grâce à une appréciation précise des compétences dans une taches, un poste ou une fonction.

Après avoir fait l'analyse de l'ensemble des métiers existants dans l'entreprise (répertoire des métiers), la deuxième étape est de construire un référentiel des compétences communes aux familles professionnelles et de définir les niveaux de compétences requis.

Figure 2-1 : Le référentiel de compétence

Niveau 01 :

- Niveau de base
- Compétence dont la connaissance est partielle
- Simple application
- Pratique superficielle et occasionnelle.

Niveau 02 :

- Niveau intermédiaire
- Compétence pratiquée régulièrement et maîtrisée
- Maîtrise de la situation, de l'attitude
- Pratique correcte.

Niveau 03

- Niveau final, le plus élevé
- Possibilité de pouvoir transmettre cette compétence à d'autres
- Pratique approfondie et permanente.

Liste des compétences pouvant être commune à toutes les familles professionnelles :

- Langues étrangères
- Informatique
- Contrôle
- Qualité et organisation
- Analyse de synthèse
- Management
- Communication et travail en équipe

Source : Françoise Kerlan, «Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », Editions d'Organisation, Paris, 2000, p.60

1.6 L'importance de la compétence

Dans toute organisation, il y a accumulation latente d'un capital humain de compétence. Cette accumulation ne prend pas les formes traditionnelles et visibles de l'investissement elle concerne un capital immatériel. Elle est donc parfaitement invisible aux cotés de la constitution des capitaux matériels. Pourtant, ce capital est vital pour le développement et performance des entreprises. On se convaincra de son importance en constatant, par exemple, que les prix de cession de sociétés de services peuvent s'élever à plus de dix fois la valeur de leurs capitaux matériels. Il conviendra donc d'estimer et de gérer cette accumulation en appréciant les compétences actuelles et en évaluant les besoins futur.

Alors le capital humain peut améliorer l'organisation de la production, à travers une meilleure productivité des salariés aux différents niveaux de la hiérarchie. La compétence du salarié est déterminante pour la découverte des innovations. Les compétences des entreprises, et particulièrement leurs investissements en formation, se déterminent et affectent leurs performances.¹

1.7 L'ingénierie des compétences

Si l'ingénierie de formation privilégie l'acquisition des connaissances, l'ingénierie de développement des compétences est d'avantage orientée vers l'acquisition des compétences professionnelles directement exploitables en situation professionnelle.

Pour ce faire, cette dernière approche s'intéresse à l'organisation du travail et à la gestion des carrières et des emplois, aussi bien qu'aux moyens plus classiques de la formation professionnelle tels que les cours en salle ou l'enseignement à distance.

D'importantes différences existent entre ces deux approches, concernant :

- **Les objectifs visés** : l'ingénierie de formation vise l'acquisition de connaissances alors que l'ingénierie des compétences recherche plutôt l'acquisition des compétences (des savoir-faire directement applicables)
- **Les moyens mis en œuvre** : la première privilégie le cours en salle ou assimilé, la seconde met en œuvre des parcours qualifiants des formations-action, etc.

¹BERNARD, martory, danielcrozet, *gestion des ressources humaines pilotage social et performances*, 8^{édition} dunod, paris 2013).

- *Les modalités de conduite* qui sont, pour l'ingénierie de formation, de la responsabilité du responsable formation, pour l'ingénierie de développement des compétences, de la responsabilité du responsable formation, du responsable opérationnel et de la hiérarchie de proximité.

La compétence est un facteur stratégique de production, donc c'est un atout concurrentiel. Mais il y a grand nombre de chefs d'entreprise 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. Cependant, il est évident, que la formation a un impact direct sur l'acquisition et le développement des compétences, car on ne pourrait imaginer une croissance de compétences sans aucune aide. Dans la pratique, ces deux approches sont intimement mêlées, au gré des missions et des contextes. Mais c'est le terme «ingénierie de formation» qui est le plus utilisé, car cette dernière constitue une base technique commune aux deux approches et est adaptable à la plupart des problèmes des entreprises.

Section 2 : L'évaluation des compétences

2.1. Définitions d'évaluation des compétences

L'évaluation est un processus réglementé qui sert à mesurer et suivre la productivité et la rentabilité de chaque acteur de l'entreprise dans le poste qu'il occupe, elle ne doit pas se limiter à des opérations ponctuelles, mais elle doit être permanente. Cette façon d'évaluation permet à l'organisation une réussite qui l'aidera à déterminer les modifications nécessaires. Selon Philip Eraye, il existe deux stratégies d'évaluation :

- ✓ Une évaluation ponctuelle, liée à la mise en place d'un dispositif particulier.
- ✓ Une évaluation systématique de toutes les actions de formation de l'entreprise.

L'étape de l'évaluation des compétences est cruciale et doit donc être préparée et conduite avec attention et rigueur.

Si l'on considère le développement des compétences comme un investissement, trois domaines doivent être évalués : la conformité de la prestation formation réalisée, la qualité pédagogique du dispositif de formation mis en place et le transfert de compétences.

2.1.1. L'évaluation de la conformité de la prestation formation réalisée :

D'abord, une prestation de formation est effectuée, soit par un prestataire externe (centre de formation, cabinet conseil...), soit par un prestataire interne.

Il convient donc de s'assurer, comme pour toute prestation immatérielle, de la conformité du service effectué.

Pour s'assurer de cette conformité du service effectué, le dispositif de formation adopté doit être piloté, suivi et donc évalué en continu.

2.1.2. L'évaluation de la qualité pédagogique du dispositif :

Ensuite, il paraît intéressant de s'interroger sur les qualités pédagogiques des intervenants et du dispositif mis en place.

L'évaluation de la qualité pédagogique des formations mises en place s'effectue à chaud, il ne s'agit pas seulement d'évaluer les qualités pédagogiques des formateurs, mais bien d'évaluer la qualité pédagogique de l'ensemble de la prestation qui dépend du type de pédagogie mise en œuvre, de la personnalité des formateurs mais aussi des moyens alloués, du profil des élèves et de leur comportement, etc.

2.1.3. L'évaluation du transfert de compétences :

Enfin, il s'agira d'évaluer l'acquisition effective de compétences par le personnel sur son lieu de travail, soit le transfert de compétences.

Il s'agira ici de se concentrer sur les résultats divers et concrets de la formation pour le transfert des compétences à la situation professionnelle.

L'acte d'évaluation s'effectue à travers deux voies principales :

2.1.3.1. La communication avec les principaux acteurs :

Il s'agit d'informer les responsables hiérarchiques concernant les enjeux de l'évaluation, de sensibiliser les stagiaires en leur communiquant les outils et méthodes qui seront utilisés lors de la phase d'évaluation.

2.1.3.2. La mise en œuvre de deux boucles de feed-back :

Deux boucles de retour d'expérience peuvent être mises en œuvre ; une boucle courte, soit l'évaluation présentée précédemment, et une boucle longue, qui pourrait se concrétiser par une réunion annuelle ou semestrielle entre les opérationnels et le service formation. Cette double boucle est déterminante : elle permet de suivre les formations individuellement, mais surtout, elle place la formation au même niveau que les autres investissements.

2.2. Les enjeux de l'évaluation de compétence

Ils peuvent se résumer en un seul mot : survivre. Tous les secteurs de l'activité sont concernés : de l'industrie aux collectivités territoriales en passant par les services publics ou privés. Santé et éducation, l'administration comme le secteur marchand.

Cette survie est conditionnée par la motivation et l'épanouissement de chacun au sein de l'organisation. Ces deux facteurs doivent être compris comme étant à la source de l'efficacité économique. Il est donc question de permettre la satisfaction des attentes de chacun des membres de l'organisation le fait que chacun soit compétent pour répondre aux besoins techniques et aux attentes relationnelles de tous les autres partenaires constitue donc un élément essentiel d'efficacité de qualité. Cette efficacité est d'autant plus facile à mettre en jeu qu'elle peut se mesurer tout au long d'un processus de perfectionnement permettant d'évaluer les diverses compétences nécessaire à ce double plan professionnel et humain.

2.3. Trois critères possibles pour évaluer les compétences¹

2.3.1. A partir de l'évaluation des résultats :

A partir de l'observation des performances des résultats, il sera inféré que la personne agit avec compétence.

Plusieurs facteurs peuvent intervenir sur l'observation d'un résultat : organisation management, dispositif d'information, technologie. La compétence ne constitue pas le seul facteur influant. Cette approche est pertinente s'il est possible de relier directement les résultats à l'efficacité individuelle. Dans beaucoup de cas ; il conviendra de prendre en compte que le résultat dépend de la compétence collective, c'est –à-dire de la coopération entre les compétences individuelles.

2.3.1.2. À partir de l'analyse des pratiques professionnelles :

Il sera inféré qu'une personne sait agir avec compétence si elle sait prendre en compte de façon pertinente les critères souhaitables de réalisation de l'activité professionnelle. Cette approche suppose la définition et la communication de critère de réalisation précisant les modalités d'exercice d'une activité.

¹Guy le Boterf, « l'ingénierie et évaluation des compétences », 4^{édition}, édition d'organisation, paris, (2002).P 456

L'évaluation peut se pratiquer à partir de l'observation de situations critiques considérées comme particulièrement importantes et significatives.

L'évaluation consiste à analyser la façon dont la personne sait interpréter les critères proposés

2.3.2. A partir des ressources :

Les ressources (connaissances, savoir-faire, capacités...) sont évaluées soit directement à partir de situations épreuves ou de tests, soit indirectement à partir de la validation de pratiques professionnelles dont la bonne réalisation atteste que des ressources sont bien possédées et mobilisées. Cette évaluation est intéressante pour évaluer le capital de ressources d'une entreprise ou d'une organisation. Cette approche est limitée : la possession des ressources ne signifie pas qu'elles seront mobilisées et combinées pour agir avec compétence.

2.4. Sept conditions de réussite l'évaluation des compétences¹

2.4.1. Préciser les champs et les finalités de l'évaluation :

- ✓ Les finalités (professionnalisation, parcours de carrières mobilité interne, classification, rémunération) Quels choix ? Quelle faisabilité ?
- ✓ les champs (l'expertise dans un domaine les performances, les compétences)

2.4.2. Mettre en place les instances appropriées et légitimes pour évaluer :

- ✓ selon les champs d'évaluation et les finalités
- ✓ Co- d'évaluation.
- ✓ Retour 360°.

2.4.3. Adopter une approche d'évaluation individuelle mais avec estimation de la contribution à la performance collective.

2.4.4. Disposer de référentiels de compétence requise et de savoir ressource :

- ✓ Référentiels métiers /emploi types.
- ✓ Référentiels processus et projets.

2.4.5. Identifier ce qui sera évalué (non-exhaustivité) :

¹Guy le Boterf, *Op.cit*, p457

- ✓ Le niveau de maîtrise des ressources (connaissances, savoir -faire...)
- ✓ Le niveau de maîtrise des situations professionnelles
- ✓ Le niveau d'atteinte des résultats (performances)

2.4.6. Formaliser les résultats de l'évaluation par procédure d'entretien :

- ✓ Se référant à des critères objectifs
- ✓ Ouvert à l'expression et à la saisie de savoirs et de compétences produits dans l'action
- ✓ Analysant les conditions de mise en œuvre des ressources (connaissances, savoir - faire...)
- ✓ Capitalisant les acquisitions progressives de compétences
- ✓ Débouchant sur des projets et proposition
- ✓ Organisant la Co-validation et les arbitrages éventuels

2.4.7. Disposer d'outils de représentation, de communication et d'échange sur les compétences :

- ✓ Cartographies diversifiées (une équipe, un centre, un secteur...)
- ✓ Des « entrées » variées (métiers, processus, projets...)
- ✓ Une mise évidence des différentiels entre le requis et le réel
- ✓ Une actualisation simple.

2.5 Les outils d'évaluation de la compétence

2.5.1 Le référentiel de compétence :

2.5.1.1 Définition du référentiel de compétence :

Est un document identifiant l'ensemble des compétences utiles à l'organisme dans le présent et le futur. En d'autres termes, le référentiel de compétence est l'outil qui permet d'inventorier les compétences demandées pour tenir les emplois et les compétences réelles acquises par les salariés occupant ces emplois afin de pouvoir analyser les écarts entre le requis et le réel. Ce référentiel utilisant le vocabulaire de l'entreprise, il n'est donc pas transposable à d'autres organisations. Il était auparavant englobé dans la partie qualitative de la GPEC. Il est devenu depuis quelques années un enjeu stratégique à part entière (avec sa méthodologie propre). Le Référentiel de compétence est pris pour un objectif qu'il s'agit d'un moyen. C'est avec ce

Référentiel que l'organisme définit ce qu'elle souhaite valoriser, qu'elle identifie ses compétences pour améliorer l'efficacité de ses processus et obtenir un produit conforme assurant la satisfaction du client (ISO 9001) et qu'elle les développe pour améliorer l'efficacité de ses pratiques et développer sa performance économique, sociale et environnementale (ISO 9004).¹

2.5.1.2. Les objectifs de l'élaboration de la référentielle compétence :

L'élaboration des référentiels de compétences poursuit cinq objectifs :

2.5.1.2.1. Déplacer l'objet de l'évaluation de la tâche vers la compétence : Dans un contexte de recherche constante de qualité, la seule réalisation de la tâche ne suffit plus à produire la performance, l'introduction de la compétence comme objet d'évaluation conduit le manager à s'interroger sur le résultat obtenu et sur la manière dont il est obtenu.

2.5.1.2.2. Objectiver l'évaluation individuelle :

La formulation des pratiques professionnelles limite les biais évaluatifs et conduit à une relation plus transparente, fondée sur le partage de l'objet même de l'évaluation.

2.5.1.2.3. Renforcer l'équité :

Sans référentiel, le niveau d'exigence peut, pour le même emploi, varier selon l'évaluateur. L'évaluation de pratiques communes à plusieurs emplois ou à plusieurs postes garantit aux titulaires une plus grande équité de traitement.

2.5.1.2.4. Orienter le développement des compétences :

Le référentiel de compétences vise à orienter les comportements et notamment les apprentissages. Les pratiques décrivent des cibles par rapport auxquelles les salariés construisent, seuls ou accompagnés des trajectoires de développement des compétences.

2.5.1.2.5. Faciliter les ajustements organisationnels :

Le référentiel de compétences simplifie l'identification des compétences requises par chaque poste attaché au métier, facilite des projections et donne des repères objectifs pour évaluer la capacité d'adaptation des salariés.

¹ Benjamin Chaminade, « RH et compétence dans une démarche qualité », édition afnor, 2005, p249-250.

2.5.2. Bilan de compétence : ¹

2.5.2.1. Définition du bilan de compétence :

La loi du 31 décembre 1991 instaure le droit du bilan de compétences, le bilan ne peut dépasser 24 heures de temps de travail. Le bilan de compétence est également un dispositif mis à la disposition des entreprises afin qu'elles adaptent leur mode de fonctionnement, qu'elles prennent d'avantage en compte les compétences de leur salariés et qu'elles améliorent ainsi leur performance en gérant mieux la compétence disponible. A ce titre le bilan d'entre le cadre de la gestion des ressources humaines de l'entreprise et s'intègre, y compris financièrement, dans le plan de formation. Elle peut accompagner un plan de réorganisation des emplois ou des poste, être une issue logique à un bilan d'année, ou préparer la mise en place d'une formation professionnelle afin de repérer ceux qui en tireront le plus profit . On peut dit que le bilan de compétence est une phase de préparation à des changement importants dans le travail, que ce soit sur le plan technique, organisationnel ou communicationnel, et de l'insérer en amont d'un plan de formation en vue de développer les compétences au travail en fonction des transformations en vue . Elle permet ainsi de n'envoyer dans une formation que des personnes qui ont les compétences pour la réussir et qui sont motivées pour un projet de formation.

Cependant, l'utilisation des bilans de compétence reste limitée, les directions d'entreprise ont perçu le bilan de compétence comme une façon de gérer les difficultés personnelles.

2.5.2.2. Les Différence Phases Du Bilan De Compétence :

On peut considérer que le bilan de compétences comprend trois Phases principales, échelonnées en moyenne sur trois mois et avec une prise en charge directe variant de 15à24 heures.

Phases 1 :l'accueil et l'information sur la démarche du bilan : Est une phase préparation au bilan de compétence réalisé par entretien individuel (éventuellement précédé d'un accueil en petit groupe pour la partie information sur le bilan), elle remplit plusieurs fonctions :

- ✓ informer la personne sur les étapes et la démarche du bilan.
- ✓ Mettre en confiance la personne qui entreprend un bilan.
- ✓ Vérifier que la démarche est bien volontaire.
- ✓ Analysé la démarche.

¹Claud Lemoine, « se former aux bilan de compétences », édition dunod, 2005, pari, p 9, 36-44, 73-87.

Phase 2 : investigation avec aide personnalisée : Cette Phase pour objectif de réaliser exploration des acquis et des intérêts du bénéficiaire. Elle prendra des formes selon le niveau de la démarche initiale, elle remplit plusieurs fonctions :

- ✓ Analyse du parcours antérieur.
- ✓ Analyse des acquis.
- ✓ Analyse des motivations et des intérêts professionnels.
- ✓ Information sur les professions (recherche sur la connaissance des milieux professionnels).

Phase 3 : synthèse, restitution et conclusion du bilan : Elle remplit plusieurs fonctions :

- ✓ Analyse l'information provenant des étapes précédentes.
- ✓ Rédiger une synthèse du bilan de compétences.
- ✓ Aide le bénéficiaire à élaborer un plan d'action.

2.5.2.3 Les instruments du bilan de compétence :

Une observation personnalisée demande d'identifier et d'analyser les ressources personnelles et professionnelles du bénéficiaire du bilan, afin de réaliser un inventaire de ses compétences, de ses acquis et de ses potentialités. Parmi les outils utilisés le plus souvent on peut distinguer deux grandes classes : les entretiens et les tests.

2.5.2.3.1. L'entretien dans le bilan de compétences :

✓ L'entretien d'accueil :

Dans la phase préliminaire ou phase d'accueil et d'information, L'entretien individuel est la méthode la plus utilisée .Il est complété ou préparé par des entretiens en petits groupes, surtout lors de la première réunion d'accueil.

✓ L'entretien d'accueil a Finalités :

Présenter la démarche de bilan afin que le demandeur connaisse les éléments nécessaires pour s'engager dans le bilan en étant suffisamment informé ;

- ✓ permette au conseiller de situer le demandeur
- ✓ permette à celui-ci d'exprimer ses attentes et de clarifier sa demande.

- ✓ Il s'agit donc d'un entretien ciblé, structuré, organisé en fonction des finalités recherchées.

- ✓ **Les entretiens d'investigation (phase2) :**

Ils se centrent prioritairement sur l'analyse du parcours personnel et professionnel. L'idée principale se fonde sur le fait que c'est à travers le récit des expériences professionnelles que le bénéficiaire identifie ses compétences, ses aptitudes, et prend conscience de ses motivations, de ses valeurs liées au travail, de ses centres d'intérêt, et de ses attentes vis-à-vis du travail.

- ✓ **Les entretiens structurés :**

Les entretiens du bilan permettent à l'intéressé de s'exprimer à sa façon à partir d'une écoute attentive et bienveillante. Mais ils ne correspondent pas à des entretiens libres.

En effet ils sont réalisés dans des buts définis, et sont centrés sur l'émergence des compétences à partir de situation vécues antérieurement. Il est donc préférable qu'ils soient structurés.

Ils peuvent l'être dans la forme, en suivant un ordre chronologique ascendant ou descendant ou en recherchant les événements importants et leur enchaînement, et aussi sur le fond, en se focalisant sur les compétences mises en œuvre, les intérêts ou les attentes. On sait par littérature scientifique que les entretiens structurés sont les plus productifs. Ils permettent d'approfondir un champ tout en évitant une dispersion infructueuse. Ils se gardent aussi de se transformer en entretien thérapeutique ou interviennent massivement les problèmes ou personnels.

2.5.2.3.2. Les tests utilisés dans le bilan de compétences :

Les tests les plus utilisés dans le bilan de compétences sont :

- ✓ Les tests d'intérêts et de motivation
- ✓ Les tests d'aptitudes
- ✓ Les tests de connaissance générale
- ✓ Les tests.

Section 3 : La formation et son rôle dans le développement des compétences

3.1. La relation formation, compétences

3.1.1. L'ingénierie formation

L'ingénierie de formation est apparue vers la fin des années 1970. Sa définition et ses objectifs ont changé, les plus grandes évolutions étant intervenues dans le domaine de la mise en œuvre.

3.1.2. Définition

L'ingénierie de formation est un ensemble de démarches méthodologiques articulées, qui s'appliquent à la conception de dispositifs de formation. Elle comprend ¹ :

- L'analyse de la demande
- Le diagnostic différentiel (identification de ce qui relève ou non d'une solution formation)
- L'analyse des emplois
- Le diagnostic des compétences
- La définition des objectifs de formation (contenus de savoir) et des objectifs pédagogiques
- La conception des projets de formation
- Sa mise en œuvre et son évaluation

Et donc, le principe de l'ingénierie de formation est simple. Il s'agit d'appliquer les sciences et les techniques de l'ingénieur à la problématique de la formation : analyse du besoin, évaluation des ressources et des contraintes, définition d'un cahier des charges, mise en œuvre et évaluation.

3.1.3 L'ingénierie des compétences

Si l'analyse de formation privilégie l'acquisition des connaissances, l'ingénierie de développement des compétences et d'avantage orientée vers l'acquisition des compétences professionnelles directement exploitables en situation professionnelle.

¹Philippe Eray, Op.cit, p.27

Pour ce faire, cette dernière approche s'intéresse à l'organisation du travail et à la gestion des carrières et des emplois, aussi bien qu'aux moyens plus classiques de la formation professionnelle tels que les cours en salle ou l'enseignement à distance.

D'importantes différences existent entre ces deux approches, concernant :

- Les objectifs visés : l'ingénierie de formation vise l'acquisition de connaissances alors que l'ingénierie des compétences recherche plutôt l'acquisition des compétences (des savoir-faire directement applicables)
- La moyenne mise en œuvre : le premier privilège le cours en salle ou assimilé, la seconde met en œuvre
- Les modalités de conduit qui sont, pour l'ingénierie de formation, de la responsabilité du responsable formation, pour l'ingénierie de développement des compétences, de la responsabilité du responsable formation, du responsable opérationnel et de la hiérarchie de proximité.

La compétence est un facteur stratégique de production, donc c'est un atout concurrentiel. Mais il ya grand nombre de chefs d'entreprise 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.

Cependant, il est évident, que la formation a un impact direct sur l'acquisition et le développement des compétences, car on ne pourrait imaginer une croissance de compétences sans aucune aide.

Dans la pratique, ces deux approches sont intimement mêlées, au gré des missions et des contextes. Mais c'est le terme «ingénierie de formation» qui est le plus utilisé, car cette dernière constitue une base technique commune aux deux approches et est adaptable à la plupart des problèmes des entreprises.

3.2 Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences

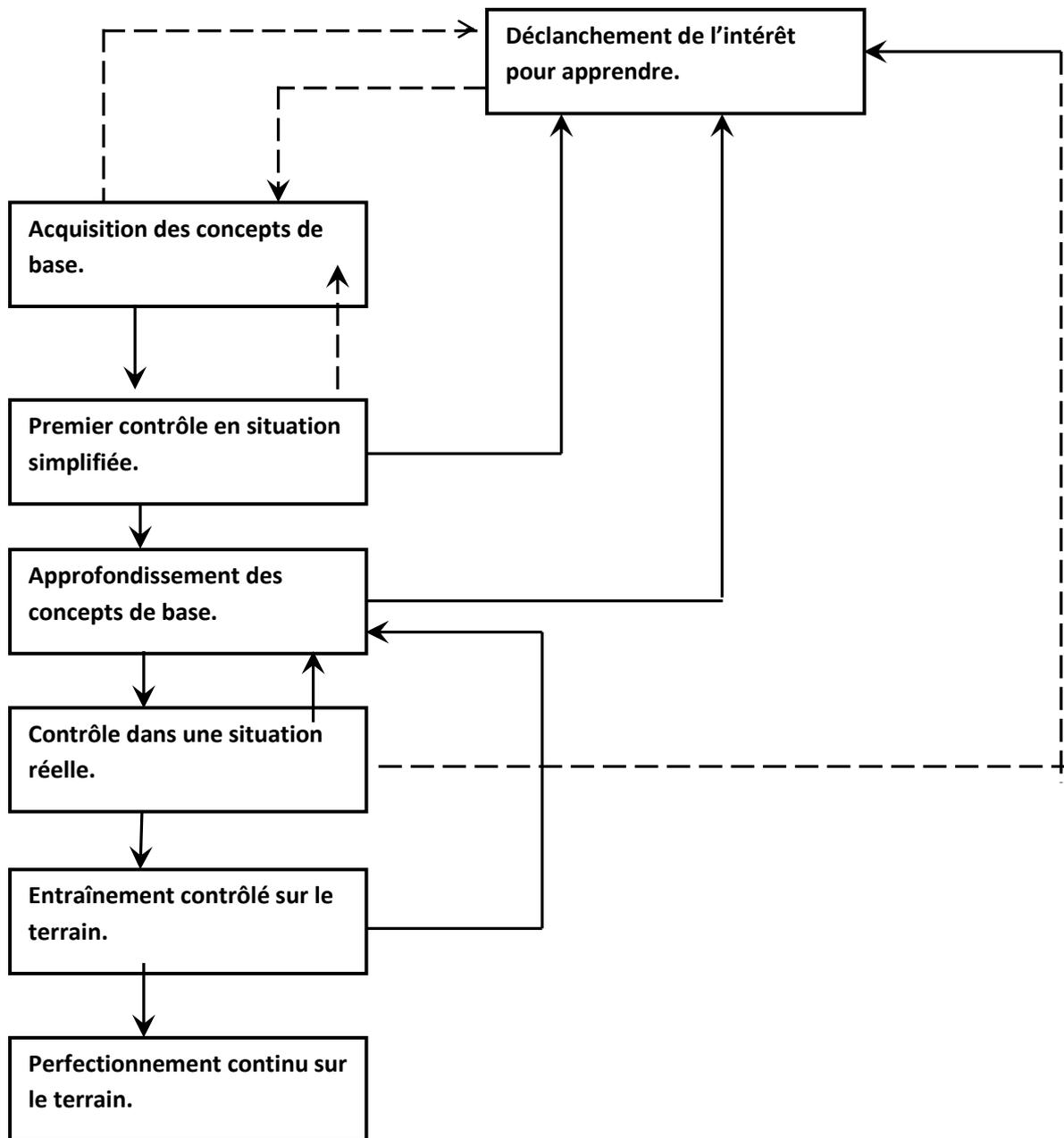
Selon Daniel Pernin, pour mettre la formation au service du développement des compétences, il existe six principes¹ :

3.2.1 Situer la formation dans un processus éducatif :

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

¹Michel Barthod, Daniel Pernin et autres, «développement des compétences et stratégie d'entreprise », Edition D'organisation, Paris, 1987, p.112

Figure 2-1: Le processus d'acquisition des compétences



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

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 joue un rôle crucial, comme il dépend aussi des critères

de l'environnement à savoir : l'aptitude de la hiérarchie, des collègues qui renforce ou réduit la propension initiale de chacun.

► L'acquisition de concept 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 le conditionner et de le mesurer : manomètre, thermomètre.

► Le premier contrôle sur le terrain suppose que la situation d'apprentissage soit suffisamment simplifiées pour qu'on ne se perde pas, qu'on ne se soit pas dépassé, et qu'on soit suffisamment proche de la réalité, car il faut relier la théorie aux bases pratiques des formés

► L'approfondissement des concepts de base se nourrit de premières expériences choisies pour leur simplicité et leur valeur significative, elle dépend de la souplesse d'esprit et de la qualité de compréhension des formateurs

► Contrôle dans une situation réelle : c'est un 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 contrôlé sur le terrain : c'est l'apprentissage qui se développe au fur et à mesure de l'application 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 : tableau de bord, note 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).

3.2.2 Situer l'expression des objectifs au niveau de maîtrise d'ouvrages :

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

3.2.3 Promouvoir le bon usage de la formation :

Le responsable de formation doit susciter l'attention du personnel en leur montrant combien les actions de formation ont permis de réussir, 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.

3.2.4 Etablir des cahiers de charge :

Il s'agit d'établir d'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

3.2.5 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.

3.2.6 Choisir les actions prioritaires :

Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'entreprise puisse 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).

La formation devient de plus en plus un outil de management dans la gestion des ressources humaines. Son rôle est très crucial dans l'amélioration et développement du fonctionnement de l'entreprise, et consiste en le développement des savoirs tels que : savoir être et savoir-faire du personnel, la formation peut interpeller les volumes profonds des individus et leurs comportements dans le milieu professionnel.

Pour pouvoir voir cette formation en pratique et ses impacts sur le personnel formé, **ALGERIE TELECOM KHENCHELA** nous accueille dans son établissement. Le prochain chapitre fait l'objet de sa présentation ainsi de la présentation de sa politique de formation.

Chapitre 3 :

Analyse de l'impact de la
formation sur
développement des
compétences du personnel

Notre stage pratique a été effectué au niveau de la Direction Opérationnelle de Télécommunications -direction de Khenchela - durant une période de 01 mois et précisément au niveau de service de la Formation

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

1.1. Histoire d'Algérie Télécom en quelques lignes¹ :

Avant la promulgation de la loi 2000-03, le marché des télécommunications en Algérie souffrait d'un retard en termes de pénétration téléphonique qui ne dépassait pas 6% contre 8% dans les autres pays du Maghreb et 40% pour les pays développés.

Ajouté à cela, plus de la moitié des localités n'étaient pas encore connectées au réseau des télécommunications.

Les réseaux d'information d'entreprises étaient presque inexistant.

Le nombre d'internautes était très faible malgré l'existence de 61 providers agréés et de milliers de cybercafés.

La boucle d'abonnés était le maillon faible du réseau et ralentissait sérieusement l'utilisation de l'Internet.

Le point fort restait l'ossature du réseau solide et bien maillé. Avec une capacité de 2,5 Gbps, le réseau d'Algérie Télécom était parmi les plus importants au niveau des pays émergents.

En juin 2012, le gouvernement algérien a adopté une profonde réforme du secteur des postes et de télécommunications. L'administration des postes et télécommunications a été réorganisée², permettant le transfert des activités de la poste et des télécommunications, exercées jusque-là par le Ministère de tutelle, vers deux opérateurs : Algérie postes et Algérie télécom. C'est ainsi que fut créée une société par actions (SPA) à capitaux publics de droit privé, Algérie télécom, pour l'exploitation du service public des télécommunications.

¹ Document interne de l'entreprise

²La loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications

1.2. Présentation d'Algérie télécom

Algérie Télécom est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels.

Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

ALGERIE TELECOM, est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.

Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités postales de celles des télécommunications.

ALGERIE TELECOM est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA.

Entrée **officiellement** en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs:

- Rentabilité**
- Efficacité**
- Qualité de service**

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel.

Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

1.3. Objet social

Algérie Télécom a pour objet social, la production, l'exploitation, le commerce en gros et en détail, l'import et l'export, la réparation, le service après-vente, la montage et la maintenance pour toutes les structures et antennes dont elle dispose sur toute l'étendue du territoire national des équipements, produits accessoires, pièce de rechange et consommables liés au domaine des télécommunications, communications, téléphonie, téléphone portables, exploitation des services internet et généralement toutes les activités en relations avec les réseaux et services des communications électroniques.

1.4. Fiche signalétique

Tableau n°01 : Fiche signalétique d'Algérie télécom

Dénomination sociale	Algérie Télécom
Logo	
Forme juridique	Société par actions (SPA)
Domaine d'activité	Télécommunications
Date de création	5 août 2000
Entrée officielle en activité	1^{er} janvier 2003
Registre de commerce	02B 0018083 du 11 mai 2002
Siège social	Route nationale N°05, Cinq maisons, El Mouhammadia, 16130 – Alger
Capital social	50.000.000.000
Effectif	21357
Site internet	www.algeriatelecom.dz
Adresse e-mail	contact@ algeriatelecom.dz
N° de téléphone/Fax	021 82 38 38 / 021 82 38 39

Source : http://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=message_pdg (élaboré par nous-même)

1.5. Domaine d'activité

Algérie télécom est l'acteur majeur des télécommunications en Algérie au niveau de cinq domaines d'activités, à savoir

- **La téléphonie fixe** : elle constitue l'activité principale pour laquelle Algérie télécom est actuellement en position de monopole, avec deux millions de lignes en service et un réseau WLL en pleine expansion ;
- **La transmission des données par paquet** : activité de réseaux de données pour les entreprises ;
- **La téléphonie mobile** : au travers de la filiale MOBILIS qui détient une part de marché de 13 % ;
- **L'accès Internet** : Au travers de DJAWEB, FAWRI ADSL, EASY ADSL, @NIS ADSL...
- **Le réseau satellitaire** : services de télécommunications s'appuyant sur VSAT, INMARSAT, et le réseau THURAYA.

De plus, les activités d'Algérie télécom s'articulent autour :

- De la fourniture de services de télécommunications permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques et d'informations audiovisuelles.
- Du développement, de l'exploitation et de la gestion des réseaux publics et privés de télécommunications.
- De l'établissement, de l'exploitation et de la gestion des interconnexions avec tout opérateur de réseaux de télécommunications.

1.6. Vision, mission et objectifs :

La vision D'Algérie télécom est d'être l'opérateur incontournable dans le domaine des prestations de services de télécommunications en Algérie, tout en ayant le souci de préserver et

développer sa dimension internationale et participer à la promotion des technologies de l'information et de la communication (TIC) en Algérie.

L'activité majeure d'Algérie télécom ¹ est de :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix de messages écrits, de données numériques et d'informations audiovisuelles.
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications.
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

Algérie Telecom est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales.
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

1.7. Organisation

Algérie télécom est organisée en Pôles, Directions Centrales, Directions Régionales et Directions Opérationnelles de Wilaya. A cette structure s'ajoutent quatre filiales qui sont :

- **Algérie Télécom Mobile (MOBILIS)** : filialisée en Aout 2003 sous la forme de société par action au capital social de 100.000.000 de dinars. Elle est spécialisée dans le domaine de la téléphonie mobile ;
- **Algérie Télécom Satellite (RevSat)** : filialisée en Juillet 2006 sous forme de société par actions au capital social de 100.000.000 de dinars. Cette filiale est spécialisée dans le domaine des télécommunications spatiales ;
- **Algérie Télécom Wireless Broadband (ATB)** : filialisée en Janvier 2013, cette société par actions est dotée d'un capital social de 100.000 de dinars. Elle est implantée au Cyberparc de Sidi Abdallah à Alger. Elle a été fondée dans le but de combler le retard accumulé en matière de haut

¹ http://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=message_pdg (consulté le 02 mai 2016)

débit. Ainsi « *elle a pour objet de développement et l'exploitation des services et accès à haut débit et de très haut débit de télécommunications* »¹ ;

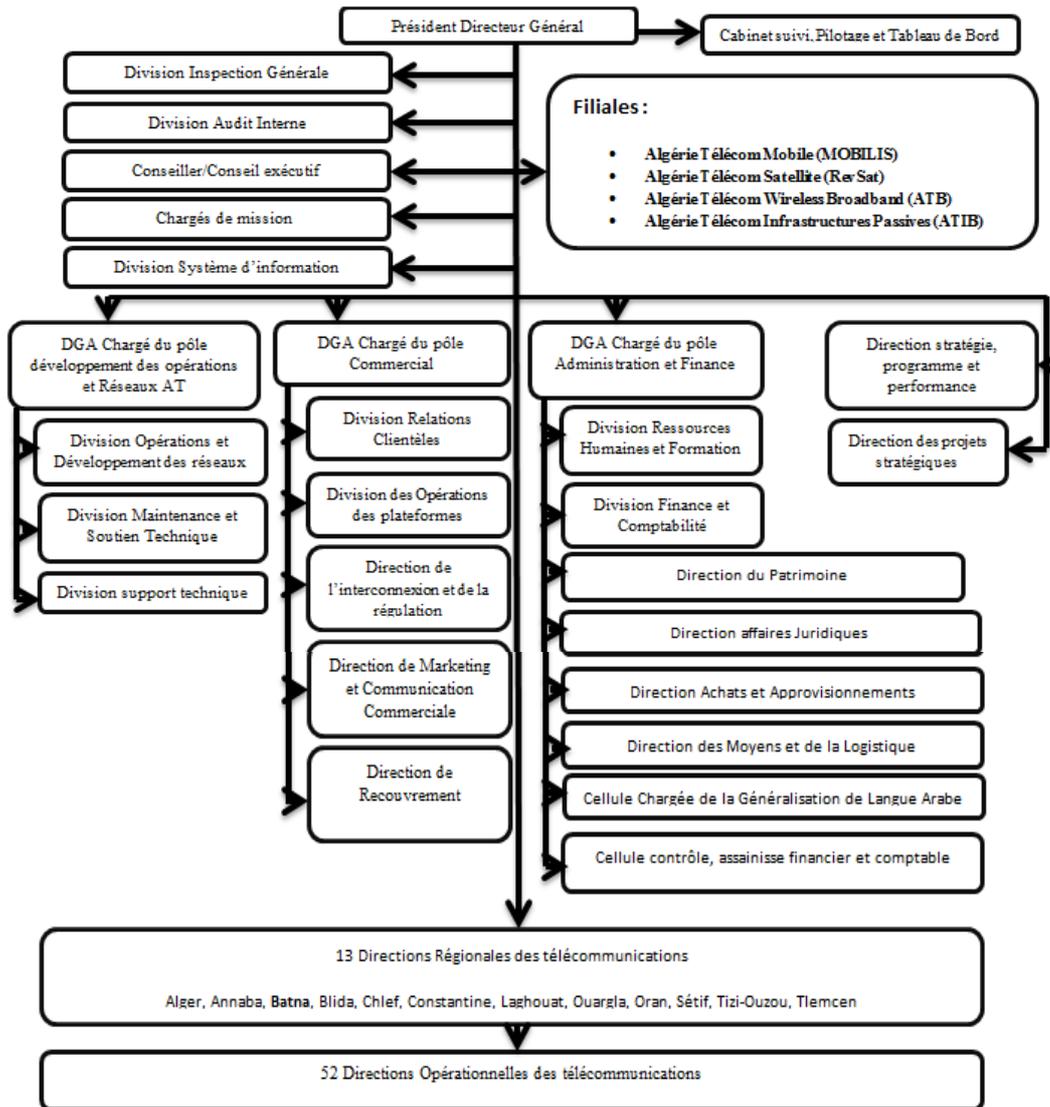
- **Algérie Télécom Infrastructures Passives (ATIP)** : filialisée en Janvier 2013, « *elle a pour objet la réalisation, l'installation de la maintenance des infrastructures passives de télécommunications et d'énergie* »²

Afin de mieux connaître l'organisation d'Algérie Télécom, il convient de schématiser toutes ses structures à travers un organigramme :

¹ <http://almanach-dz.com/index.php> (consulté 02 mai 2016)

² <http://almanach-dz.com/ibid> (consulté 02 mai 2016)

Schéma N° 3/01 : Organigramme d'Algérie Télécom



Source : Direction de la formation

Voici les principales structures d'Algérie Télécom :

- **La direction générale** : elle présente l'autorité supérieure. Toute décision qui a pour objet l'entreprise et ses activités est soumise à l'approbation de la DG, lors de réunions ordinaires (Ou extraordinaires en cas d'événement majeur) ;
- **Les conseillers** : dans le souci de bon fonctionnement de l'entreprise, ils travaillent à l'application de sa politique et veillent à la coordination entre les filiales d'Algérie Télécom ;
- **La division de l'audit interne** : elle veille au respect des procédures mises en place grâce à l'évaluation et le contrôle, dans le souci de pallier les imperfections ou les manquements qui pourraient survenir ;
- **La division finances et comptabilité** : cette division se charge de ce qui suit :
 - Réaliser toutes les opérations financières et comptables ;
 - Assurer le financement le mieux adapté aux besoins de l'entreprise ;
 - Suivre la trésorerie ;
 - Contrôler l'exécution du plan financier ;
 - Elaborer et analyser les documents de synthèses ;
 - Etablir les prévisions des couts, à court termes ;
 - Analyser et contrôler les couts.
- **La division système d'information** : cette division assure :
 - La maintenance des outils informatiques utilisés ;
 - L'application des solutions informatiques au profit des clients ;
 - La mise en place d'un réseau inter-entreprises.
- **La division des ressources humaines et de la formation** : cette division s'occupe :
 - De la coordination entre les différentes structures de l'entreprise ;
 - De l'application de la politique sociale et salariale de l'entreprise ;
 - De la gestion du personnel et de sa formation ;
 - Du suivi des affaires socioprofessionnelles du personnel ;
 - De la politique d'emploi.

1.8. Effectif d'Algérie Télécom

Effectif total d'Algérie Télécom est de l'ordre de 21357 employés (au décembre 2012), répartis comme suit :

Tableau N° 02 : Effectif d'Algérie Télécom

Catégories socioprofessionnelles	Hommes	Femmes	Total
Cadre supérieur	406	82	488
Cadre	3325	2063	5388
Maitrise	3147	1028	4175
Exécution	8812	2494	11306
Totale	15690	5667	21357

Source : Division des ressources humaines et de la formation

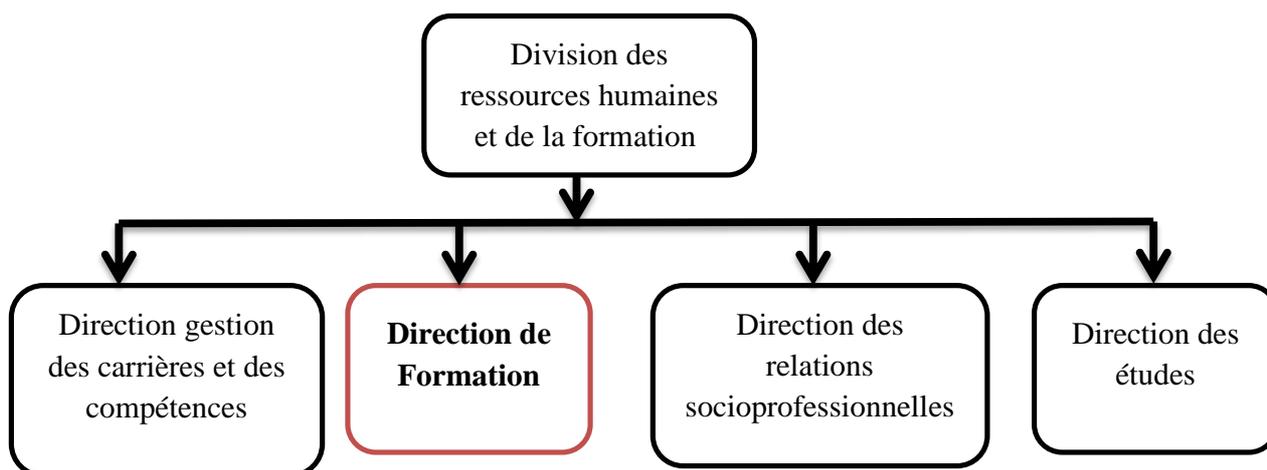
L'effectif d'Algérie Télécom est prédominé par le genre masculin, ceci est d'ordre culturel principalement. Ainsi, de la nature de l'activité d'Algérie Télécom, les employés occupant des postes d'exécution représentent la plus grande part des employés de l'entreprise, suivis des cadres et des employés occupant des postes de maitrise.

Section 02 : Présentation de la division des ressources humaines et de la formation

2.1. Organisation

La division des ressources humaines et de la formation est organisée en quatre directions dont la direction de la formation, comme le montre l'organigramme suivant :

Schéma N° 3/02 : Organigramme de la division des ressources humaines et de la formation



Source : Direction de la formation

La division des ressources humaines et de la formation s'appuie sur les divers paramètres fonctionnels, connaissances juridiques, psychologiques, économiques etc. elle représente la partie de l'administration générale qui a pour mission la conception, la planification, le regroupement, la coordination, l'intégration, la direction et le contrôle des activités des structures de l'entreprise. Elle est chargée de veiller à l'adéquation permanente entre les besoins et les ressources en personnel au sein de l'entreprise

2.2. Présentation de la direction de la formation :

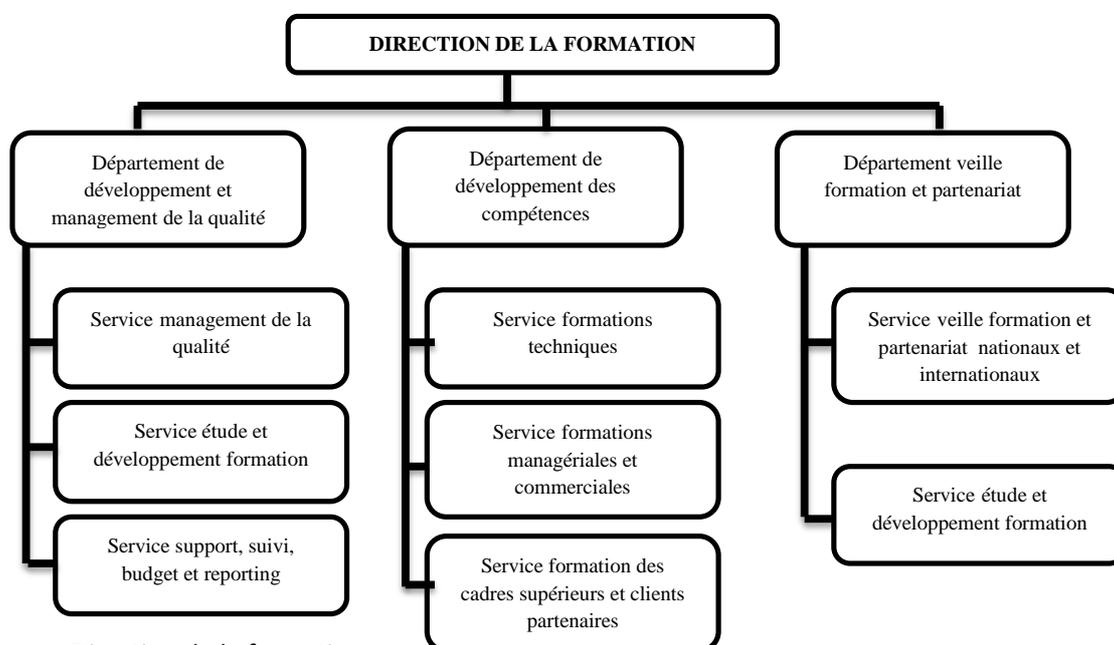
La structure est dédiée à la formation au sein d'Algérie Télécom est rattachée à la division des ressources humaines et de la formation. Cette structure est chargée de la mise en œuvre des outils nécessaires et des méthodes efficaces en vue de permettre aux salariés de répondre avec efficacité aux évolutions de l'environnement de l'entreprise. La direction de la formation devrait arriver à « assurer sur le plan administratif, l'information des salariés sur la formation, la réalisation des actions, la gestion des effectifs en formation et la comptabilisation des dépenses »¹.

¹ Peretti Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, Edition Vuibert Entreprise, Paris, 1987, p199

La direction de la formation a été créée en août 2012, avant sa création, la formation était gérée par une sous-direction. Ce changement d'une Sous-direction à une direction illustre toute l'importance qu'a prise la formation au sein d'Algérie Télécom.

La direction de la formation est subdivisée en trois départements :

Schéma N° 3/03 : Organigramme de la direction de la formation



Source : Direction de la formation

2.3. Missions de la direction de la formation

La direction de la formation est chargée de la gestion administrative de la formation, dans le but de satisfaire les besoins en ressources humaines qualifiées dans les diverses structure. Pour ce faire, elle doit remplir les missions suivantes :

- Animer une relation, avec les autres structures d'Algérie Télécom, une réflexion globale sur les voies et les moyens à mettre en œuvre pour assurer la cohérence et la rationalisation des moyens de formation du personnel ;
- Mettre en œuvre les moyens et les éléments essentiels au recensement des besoins de formation au sein du personnel ;

- Suivre, animer, coordonner, assurer la réalisation des programmes de formation ;
- Mettre en œuvre et exécuter les dispositions légales et réglementaires en matière de formation ;
- Suivre et contrôler, dans la limite de ses attributions, la réalisation des programmes de formation, ainsi que l'activité pédagogique des centres de formation dont elle a la charge ;
- Etablir périodiquement les bilans et les synthèses des activités dont elle a la charge.

L'évaluation de l'impact de l'action de la formation continue sur le développement des compétences est une nécessité évidente

C'est à ce propos, que nous avons jugé utile, d'étudier l'impact de la formation continue sur le développement du personnel au sein de Algérie Télécom Khenchela (Direction opérationnelle de télécom, D.O.T KHENCHELA), à travers un questionnaire destiné au personnel déjà formé, afin de mesurer son efficacité, après avoir interpréter les résultats ressortis du questionnaire.

Section 03 : Cas Algérie Télécom

3.1. Méthodologie de l'enquête

3.1.1. Préparation et réalisation de l'enquête :

Pour mieux connaître l'avis du personnel d'Algérie Télécom Khenchela (D.O.T) sur l'impact et le rôle de la formation sur le développement de leurs compétences, nous avons mené une enquête au siège cette entreprise situé à Khenchela et plus exactement à Rue Essaada Khenchela.

3.1.2. L'utilité de l'enquête par questionnaire¹ :

Un questionnaire est un ensemble de question construit dans le but d'obtenir l'information correspondant aux objectifs d'une étude. Le questionnaire permet de standardiser l'information qu'il recueille sont utiles pour évaluer ou changer une situation donnée.

Les personne sur les quelles porte l'enquête sont choisies selon différentes méthodes afin de constituer un échantillon représentatif de l'ensemble de la population auprès de laquelle on cherche des informations.

L'enquête par questionnaire consiste à collecter des réponses à une série de questions standardisées auprès d'un nombre assez important de personnes.

¹ http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too_qst_res_fr.pdf (consulté 27/04/2016)

Généralement, les enquêtes par questionnaire sont très utilisées en marketing ou par instituts de sondage d'opinion. Mais elles sont aussi utilisées en anthropologie et ethnologie : il s'agit Alors d'enquêtes d'observation, constituées d'une série de longs entretiens, basés sur des questionnaires semi-ouvertes.

Cette forme de questionnaire peut être utilisée lors de certaines études de cas, mais rarement en évaluation pour des questions de couts et de délais. Ces enquêtes approfondies sont plutôt utilisés par les chercheurs. Leurs résultats peuvent néanmoins servir à des évaluateurs soucieux de comprendre le contexte et les dynamiques socioculturelles à l'œuvre dans la région concernée par leur évaluation.

3.1.3. Objectifs de l'enquête :

Notre enquête vise les objectifs suivants :

- Avoir l'avis du personnel sur les conditions du déroulement d'une action de formation d'une manière générale ;
- Déterminer l'impact de la formation sur leurs compétences et notamment sur leurs savoirs, savoir-faire et comportement ;
- Déterminer le niveau de satisfaction du personnel à l'issue de la formation.

3.1.4. Choix de l'échantillon :

Afin d'atteindre les objectifs suscités, nous avons ciblé par notre enquête, l'ensemble du personnel ayant plus de cinq (3) ans d'expérience à Algérie Télécom Khenchela (D.O.T).

On a choisi un échantillon aléatoire de 30 personnes sur une population de 100 agents formés et cela au niveau de cette entreprise d'accueil.

3.1.5. Architecture du questionnaire :

Le contenu de notre questionnaire se présente comme suit :

3.1.5.1. Une présentation :

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

3.1.5.2. Les questions :

Le questionnaire comporte :

- **Des questions fermées** : ou l'interrogé devait choisir une réponse parmi celles proposées ;
- **Des questions semi-ouvertes** : ou l'interrogé pouvait choisir une réponse parmi celles données ou en proposer d'autres ;
- **Des questions ouvertes** : ou l'interrogé pouvait prendre la parole et donner son avis.

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.
- A la fin du questionnaire, une fiche signalétique destinée à recueillir des informations sociodémographiques.

3.1.6. Déroulement de l'enquête :

L'enquête s'est étalée sur une période de 25 jours soit du 03/04/2016 au 28/04/2016.

Chaque jour pendant une semaine, nous avons distribué des questionnaires avec l'aide des formateurs d'Algérie Télécom Khenchela (D.O.T).

3.2. Analyse du sondage interne

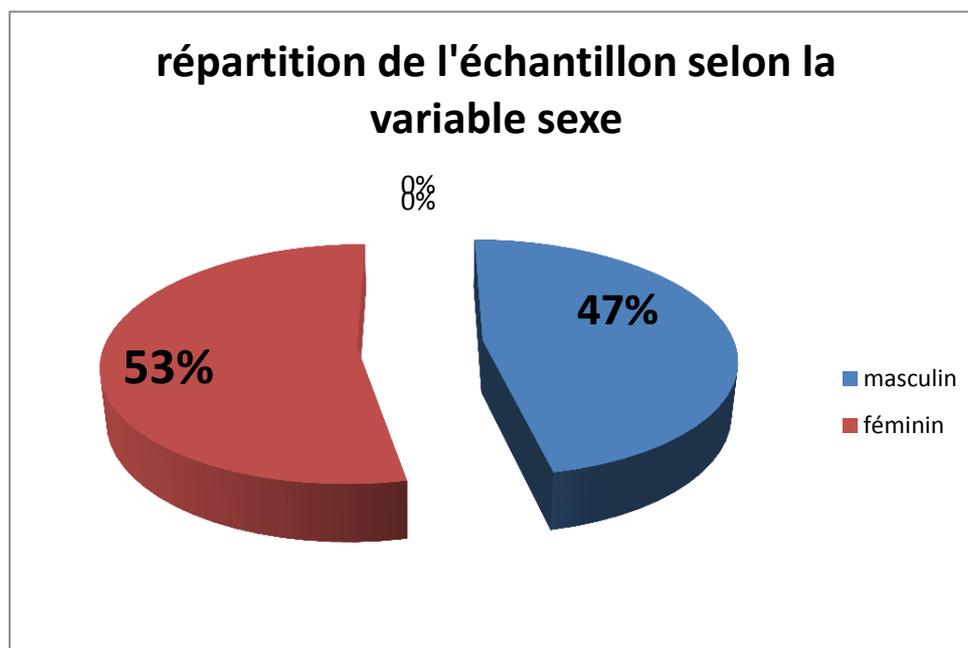
L'exploitation et l'analyse des résultats a nécessité le recours à l'outil informatique notamment le tableur (Excel V.2010).

3.2.1. Répartition de l'échantillon par sexe :

Tableau (3/3) : Répartition de l'échantillon selon la variable sexe

Variable	Fréquences	Pourcentage
Masculin	14	46.70%
Féminin	16	53.30%
Total	30	100%

Figure 3-1: Répartition de l'échantillon selon la variable sexe



Interprétation du tableau :

Parmi les 30 personnes interrogées, 14 individus sont de sexe **masculin**, soit un taux de **46.70%**. Les restants sont de sexe **féminin** représentés quant à eux par **53.30%** de l'échantillon.

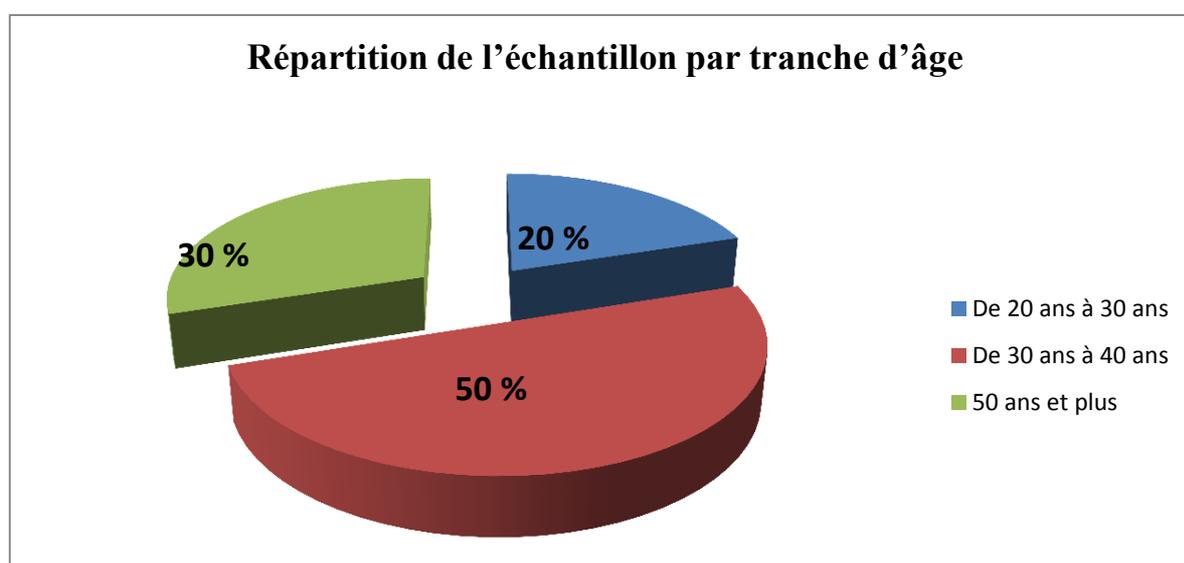
On constate plus au moins une équivalence dans la répartition de la formation continue au sein d'Algérie télécom Khenchela (D.O.T), entre les deux sexes d'un taux de **46.70%** pour les **hommes** et **53.30%** pour les **femmes**.

3.2.2. Répartition de l'échantillon par tranches d'âge :

Tableau (3/4) : Répartition des agents par tranches d'âge :

Variables	Fréquences	Pourcentage
De 20 ans à 30 ans	6	20%
De 30 ans à 40 ans	15	50%
50 ans et plus	9	30%
Total	30	100%

Figure 3-2: Répartition de l'échantillon par tranche d'âge



Interprétation du tableau :

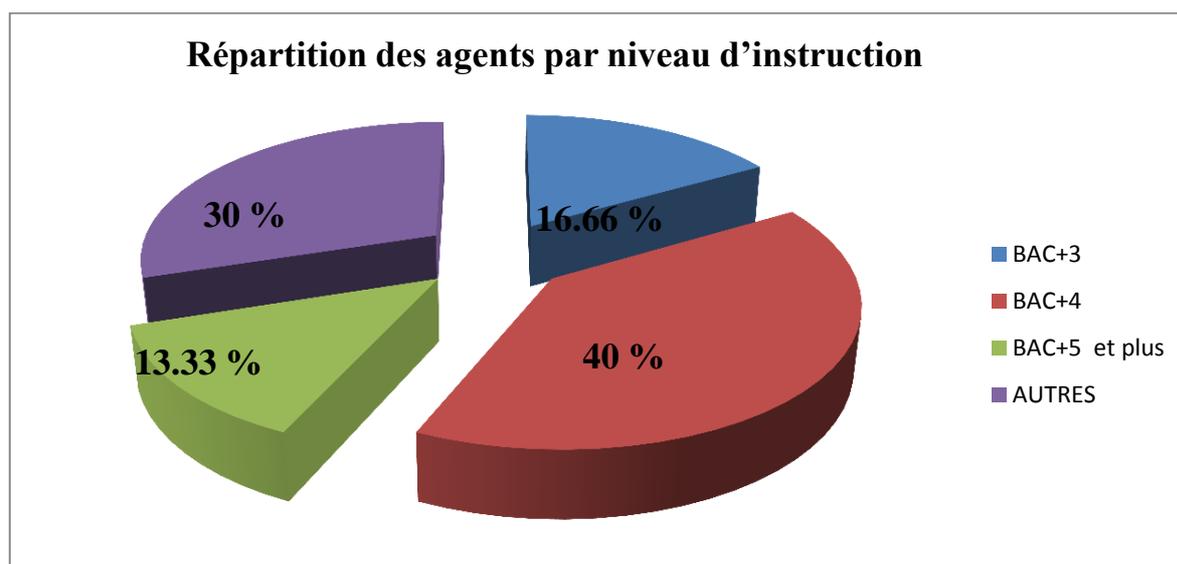
La tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevé est celle des « 30-40 ans » avec un taux de 50 %, suivie par celle de « 50 ans et plus », et enfin 20 % des interrogés sont âgés de « 20-30 ans »

3.2.3. Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction :

Tableau (3/5) : Répartition des agents par niveau d'instruction :

Variables	Fréquences	Pourcentage
BAC+3	5	16.666666667 %
BAC+4	12	40 %
BAC+5 et plus	4	13.333333334%
Autres	9	30 %
Total	30	100 %

Figure 3-3: Répartition des agents par niveau d'instruction



Interprétation du tableau :

Sur 30 personnes interrogées, 5 personnes ont un BAC+3, soit un taux 16.66% ;

- 12 personnes, soit un taux de 40 % ont un BAC+4 ;

- 4 personnes, soit un taux de 13.33 % ont un BAC+5 et plus

- et enfin 9 personnes, soit un taux de 30 % ont un autre diplôme

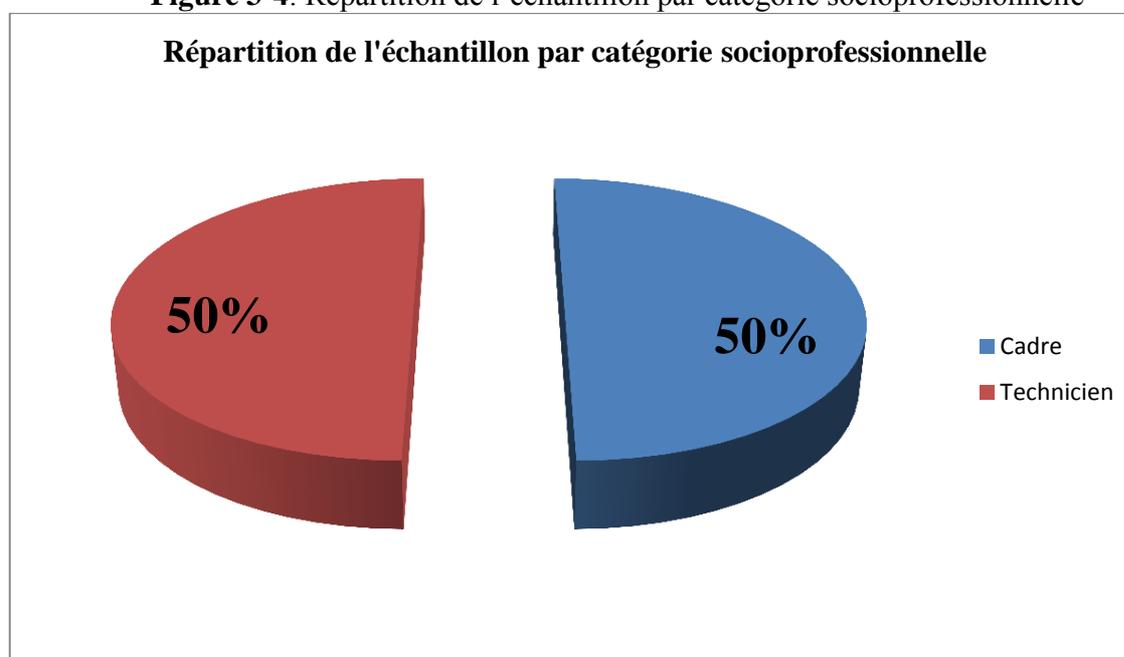
Quel que soit la différence de taux de formation entre les différents niveaux, l'essentiel qu'elle y est, vu sa nécessité de qualification promotion du personnel.

3.2.4. Répartition de l'échantillon par catégories socioprofessionnelle (CSP):

Tableau (3/6) : Répartition des agents par CSP :

Variable	Fréquence	Pourcentage
Cadre	15	50%
Technicien	15	50%
Total	30	100%

Figure 3-4: Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle



Interprétation du tableau :

Sur 30 personnes interrogées, 15 personnes sont des cadres, soit un taux de 50% ;

- 15 personnes, soit un taux de 50% sont des techniciens.

Cela veut dire qu'Algérie télécom Khenchela (D.O.T) investit beaucoup dans les deux catégories qui ont la responsabilité de gérer et d'assurer le bon fonctionnement de la société d'une manière efficace. Et ceci reflète l'importance qu'accorde la Algérie télécom Khenchela (D.O.T) à la formation continue afin d'amélioré et évoluer ces compétences humaines.

3.2.5. Les conditions de travail à Algérie Télécom

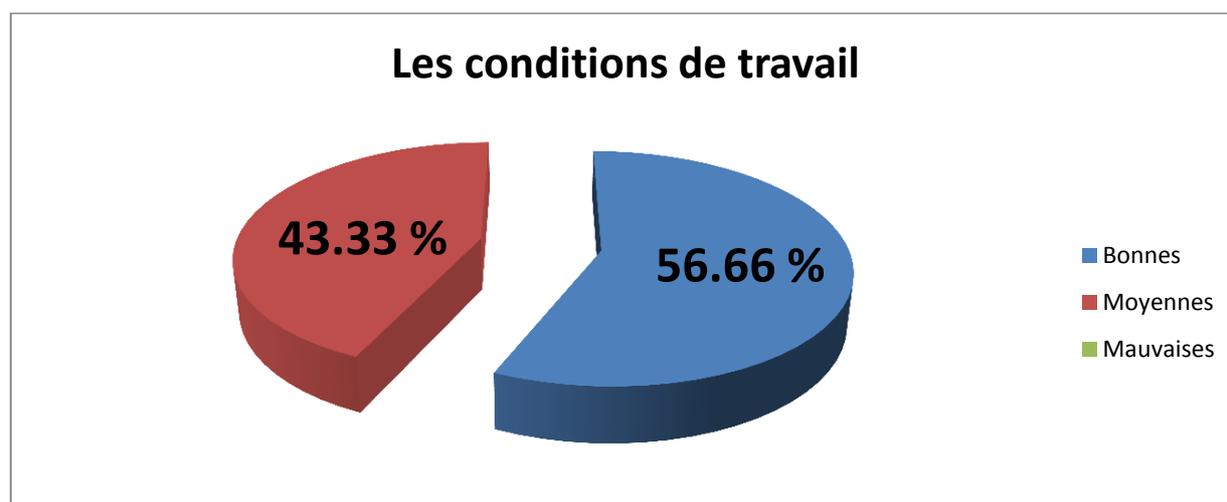
*** Q1 : Comment trouvez- vous les conditions de travail à ALGERIE TELECOM ?

- Bonnes
- Moyennes
- Mauvaises

Tableau (3/7) : Les conditions de travail (Réparation de l'échantillon selon la question n°1)

Les conditions de travail	Fréquence	Pourcentage
Bonnes	17	56.66 %
Moyennes	13	43.33 %
Mauvaises	0	0
Totale	30	100 %

Figure 3-5 : Les conditions de travail



Interprétation du tableau :

56.66% des agents interrogés trouvent les conditions de travail sont bonnes ;

43.33% des interrogés les trouvent moyennes. Et par conséquent **personne (0%)** des interrogés ne trouve les conditions sont mauvaises.

3.2.6. Evaluation pendant le travail

*** Q2 : Etes-vous évalués périodiquement pendant votre travail ?

Oui

Non

Tableau (3/8) : L'évaluation pendant le travail (Réparation de l'échantillon selon la question n°2)

L'évaluation pendant le travail	Fréquences	Pourcentage
Oui	30	100 %
Non	0	0
Total	30	100 %

Figure 3-6 : L'évaluation pendant le travail



Interprétation du tableau :

100 % des personnes interrogés sont évaluées pendant le travail d'une manière ou d'une autre.

3.2.7. Le degré de satisfaction de cette évaluation

*** Q3 : Est-ce que vous êtes satisfait de cette évaluation ?

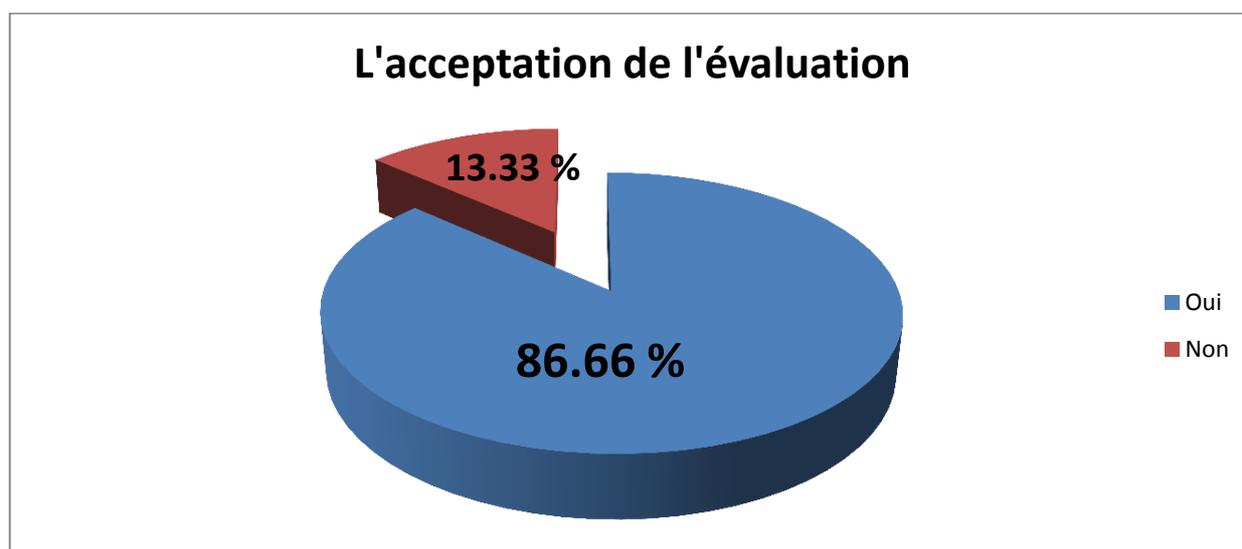
Oui

Non

Tableau (3/9) : L'acceptation de cette évaluation (Réparation de l'échantillon selon la question n°3)

L'acceptation de cette évaluation	Fréquences	Pourcentage
Oui	26	86.66 %
Non	4	13.33
Totale	30	100 %

Figure 3-7 : L'acceptation de l'évaluation



Interprétation du tableau :

86.66 % des personnes interrogés trouvent que cette évaluation est bonne, tandis que les autre 13.33 % des personnes interrogés trouvent que cette évaluation est n'est pas bonnes.

3.2.8. Les raisons pour lesquelles la formation est nécessaire

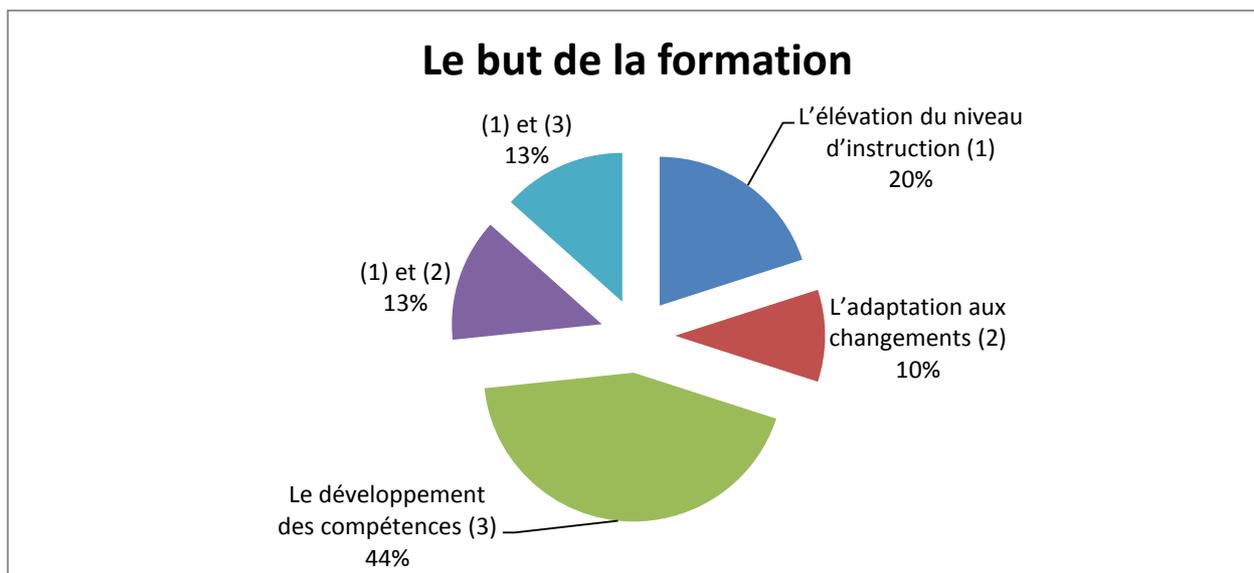
***** Question 4 : D'après vous la formation est-elle nécessaire pour :**

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

Tableau (3/10) : à quoi ça sert la formation (Réparation de l'échantillon selon la question n°4)

Le but de la formation	Fréquence	Pourcentage
L'élévation du niveau d'instruction (1)	6	20 %
L'adaptation aux changements (2)	3	10 %
Le développement des compétences (3)	13	43.33 %
Autre	0	0 %
1 et 2 (l'évaluation du niveau d'instruction et l'adaptation aux changements)	4	13.33 %
1,2et 3 (l'évaluation du niveau d'instruction, l'adaptation aux changements et le développement des compétences)	4	13.33 %
Total	30	100%

Figure 3-8 : Le but de la formation



Interprétation du tableau :

- **20%** des agents interrogés pensent que la formation est nécessaire pour **l'élévation du niveau d'instruction** ;

-**10%** des personnes interrogées disent qu'elle est nécessaire pour **l'adaptation aux changements** ;

-**43.33%** des personnes interrogés disent qu'elle est nécessaire pour **le développement des compétences** ;

-**13.3%** pensent que la formation est nécessaire pour :

- ✓ **L'élévation du niveau d'instruction** ;
- ✓ **L'adaptation aux changements.**

-**13.33%** disent que la formation est nécessaire pour :

- ✓ **L'élévation du niveau d'instruction** ;
- ✓ **Le développement des compétences.**

3.2.8. Les voix de sélection du personnel à former

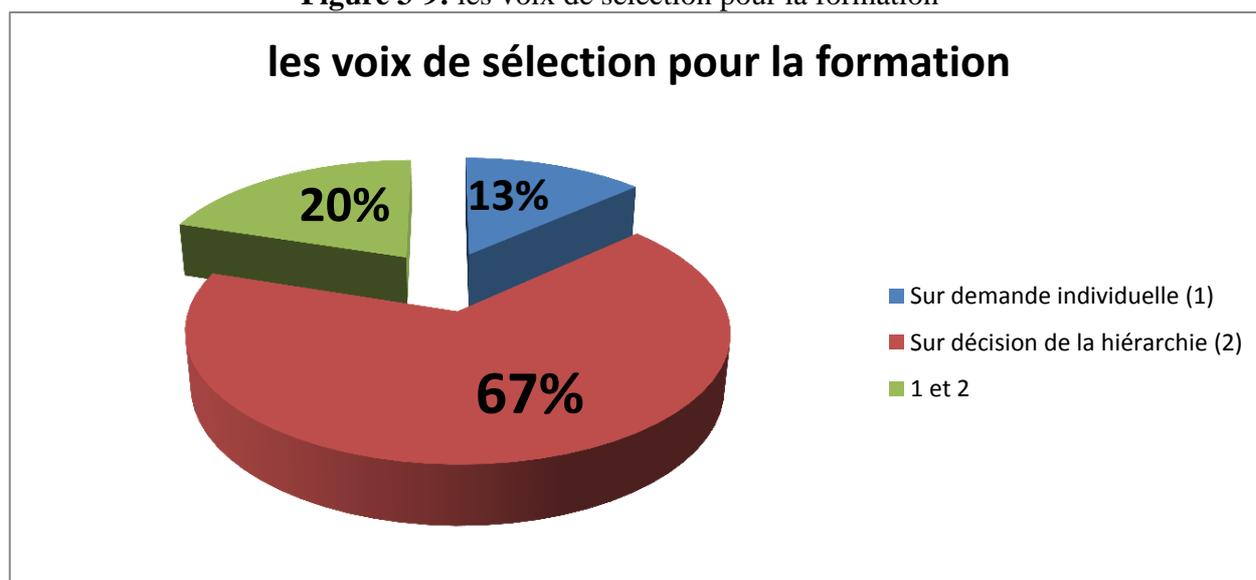
*** Q5 : Sur quelles bases avez-vous été sélectionné pour la formation ?

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

Tableau (3/11) : Les voix de sélection du personnel à former (Répartition de l'échantillon selon la question n°5)

Voix de sélection du personnel à former	Fréquence	Pourcentage
Sur demande individuelle (1)	4	13.33%
Sur décision de la hiérarchie (2)	20	66.66%
Autres	0	0%
1 et 2 (sur demande individuelle et sur décision de la hiérarchie)	6	20%
Total	30	100%

Figure 3-9: les voix de sélection pour la formation



Interprétation du tableau :

13.33% des personnes interrogés sont sélectionnées pour une formation **sur demande individuelle** ;

66.66% des personnes interrogées sont sélectionnées pour une formation **sur décision hiérarchique** ;

Et 20% des personnes interrogés sont sélectionnées pour une formation **sur demande individuelle et sur décision de la hiérarchie.**

On constate qu'à l'entreprise Algérie télécom Khenchela (D.O.T), la majorité (66.66%) du personnel est envoyée en formation continue par décision de la hiérarchie, et 20% du personnel est envoyés en formation continue par demande individuelle et sur décision de la hiérarchie, et une minorité du personnel (13.33%) qui est envoyés en formation par demande individuelle.

3.2.9. La qualité de la logistique dans l'ensemble

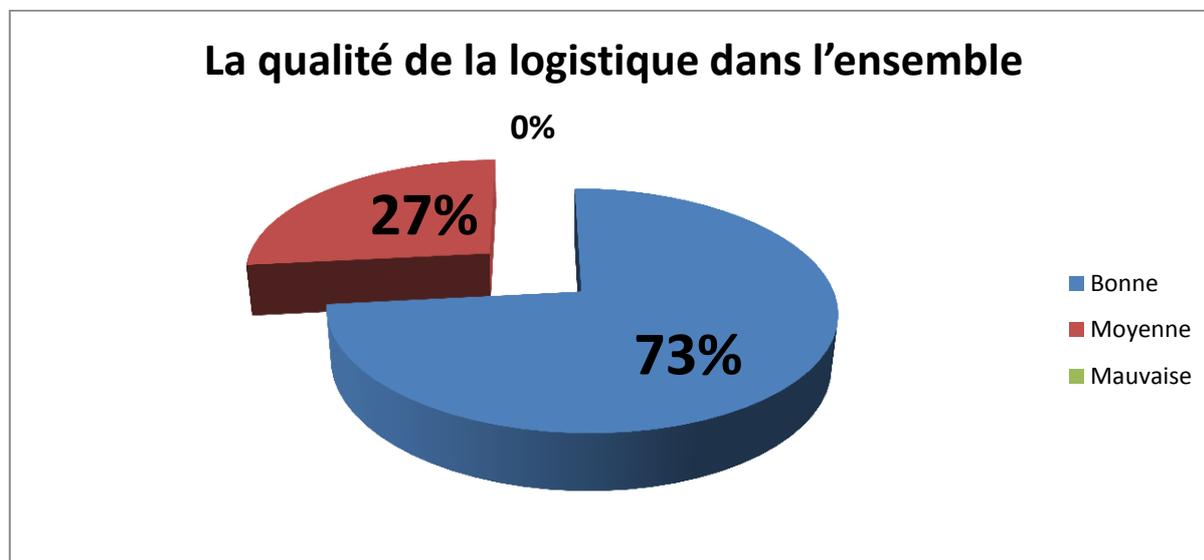
***** Question n°6 : comment avez-vous trouvé la qualité de la logistique dans l'ensemble ?**

- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

Tableau (3/12) La qualité de la logistique dans l'ensemble (Répartition de l'échantillon selon la question n° 6)

La qualité de la logistique dans l'ensemble	Fréquence	Pourcentage
Bonne	22	73.33%
Moyenne	8	26.33%
Mauvaise	0	0%
Total	30	100%

Figure 3-10: La qualité de la logistique dans l'ensemble



Interprétation du tableau :

73.33% des agents interrogés trouvent la qualité de la logistique bonne ;

26.66% des interrogés la trouvent moyenne. Et par conséquent **personne (0%)** des interrogés ne trouve la qualité est mauvaise.

3.2.10. La qualité de la prestation des animateurs

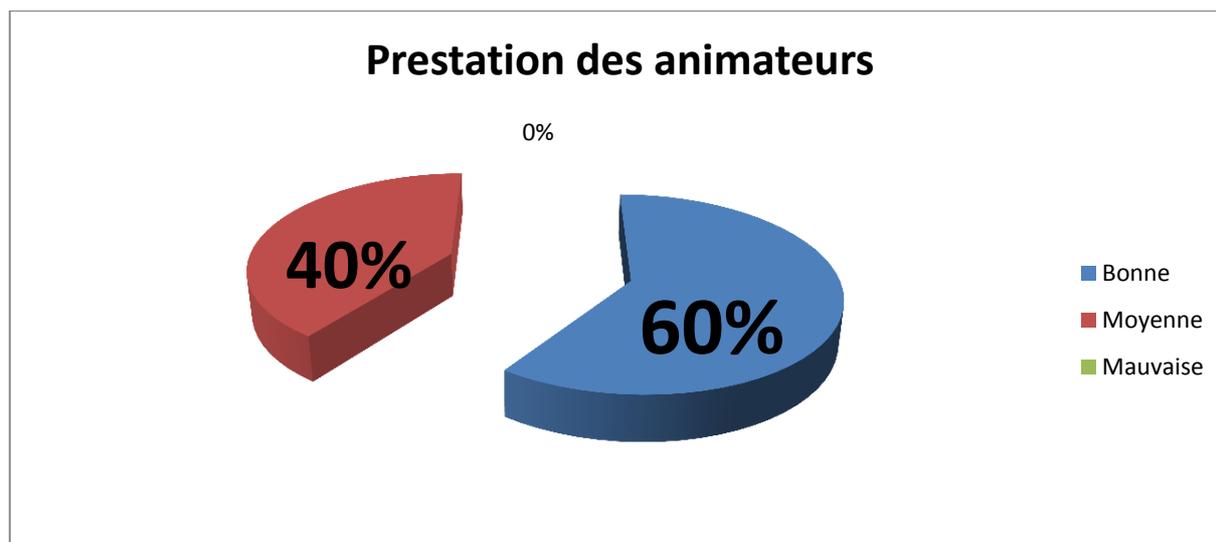
***** Question n°7 : comment avez-vous trouvé la prestation des animateurs en générale ?**

- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

Tableau (3/13) : La qualité de la prestation des animateurs (Répartition de l'échantillon selon la question n°7)

La prestation des animateurs	Fréquence	Pourcentage
Bonne	18	60%
Moyenne	12	40%
Mauvaise	0	0%
Total	30	100%

Figure 3-11: Prestation des animateurs



Interprétation du tableau :

60% trouve la qualité de la prestation des animateurs **bonne** et les autres **40%** trouvent la prestation **moyenne**. Par conséquent personne (**0%**) ne trouve que la prestation soit **mauvaise**.

Le bon transfert de l'information et des connaissances au personnel formé dépend de l'utilisation des procédures pédagogique efficace, qui prennent en considération la discussion, brainstorming et les libres échanges d'opinions qui peuvent être utiles à la compréhension et à l'assurance de la transmission des savoirs au personnel formé. Par ailleurs, aucun formé ne dit que la prestation des animateurs est mauvaise.

3.2.11. La suffisance et la richesse de la documentation

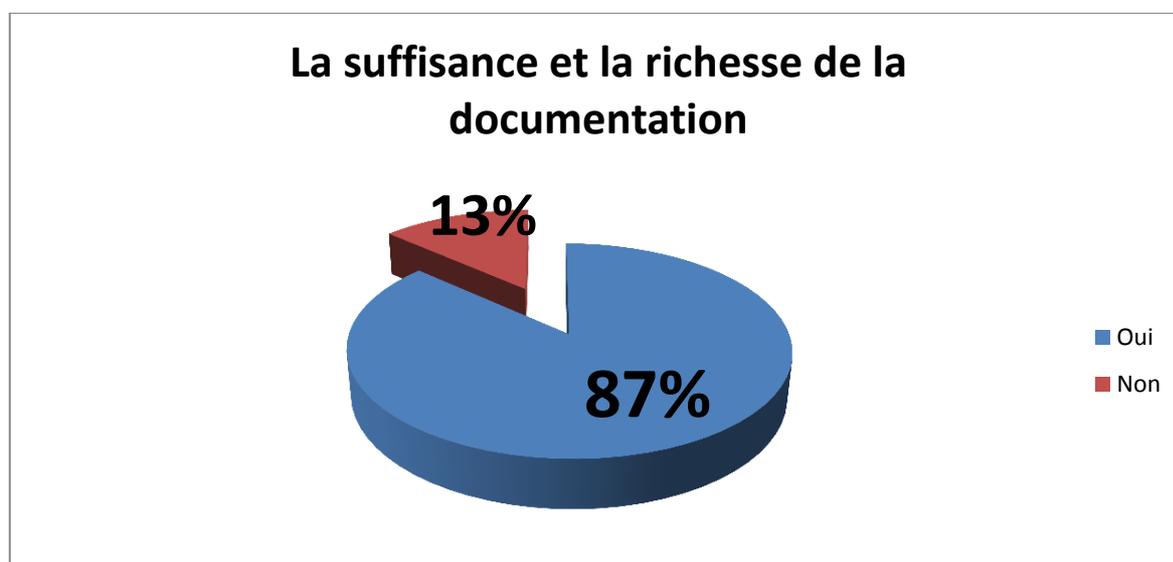
***** Question n° 8 : La documentation remise est-elle suffisante et riche ?**

- Oui
- Non

Tableau (3/14) La suffisance et la richesse de la documentation (Répartition de l'échantillon selon la question n° 8)

La documentation remise	Fréquence	Pourcentage
Oui	26	86.66%
Non	4	13.33%
Total	30	100%

Figure 3-12: La suffisance et la richesse de la documentation



Interprétation du tableau :

86.66% des personnes interrogés trouvent que la documentation remise est **riche et suffisante** et les autre **13.33%** des personnes interrogés trouvent que la documentation remise **n'est pas riche et suffisante**.

3.2.12. Le niveau de connaissances de l'employé à l'issue de la formation

*** Question n°9 : après avoir reçu la formation

- Considérez-vous que votre niveau de connaissances (savoirs) s'est :

Beaucoup amélioré

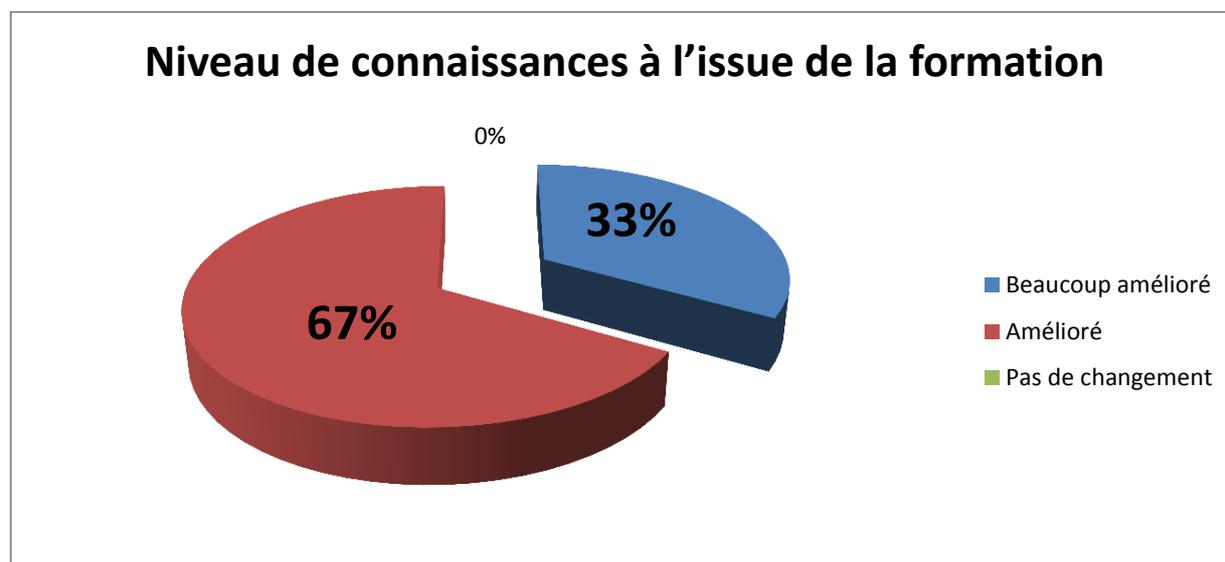
Amélioré

Pas de changement

Tableau (3/15) Le niveau de connaissances de l'agent à l'issue de la formation :

Le niveau de connaissances de l'agent à l'issue de la formation	Fréquences	Pourcentages
Beaucoup amélioré	10	33.33%
Amélioré	20	66.66%
Pas de changement	0	0%
Total	30	100%

Figure 3-13: Niveau de connaissances à l'issue de la formation



Interprétation du tableau :

66.66% des personnes disent que leur niveau de connaissances s'est **amélioré** à l'issue de la formation ;

33.33% trouvent que leur savoir s'est **beaucoup amélioré** ;

Et aucune (**0%**) personne ne ressent **aucun changement**.

3.2.13. Le savoir-faire de l'employé à l'issue de la formation

- Considérez-vous que votre savoir-faire par rapport aux tâches effectuées dans votre poste de travail s'est :

Beaucoup amélioré

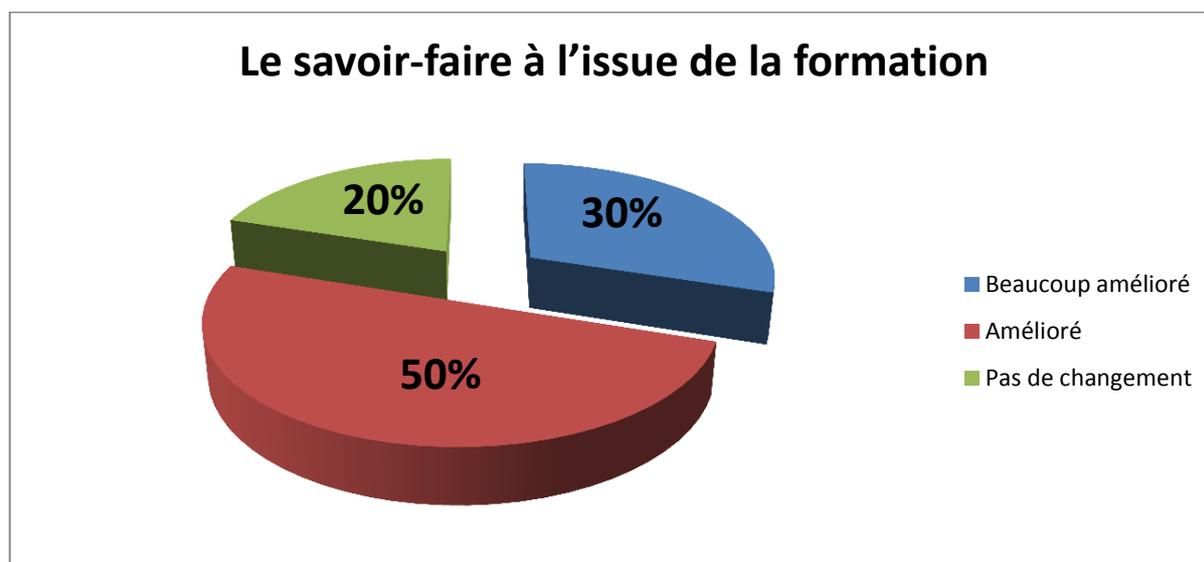
Amélioré

Pas de changement

Tableau (3/16) : le savoir-faire de l'agent à l'issue de la formation

Le savoir-faire de l'agent à l'issue de la formation:	Fréquences	Pourcentages
Beaucoup amélioré	9	30%
Amélioré	15	50%
Pas de changement	6	20%
Total	30	100%

Figure 3-14: Le savoir-faire à l'issue de la formation



Interprétation du tableau :

50% des interrogés ressentent **une amélioration** par rapport à leur habileté (savoir-faire par rapport aux tâches effectuées dans le poste de travail) ;

30% trouvent que leur savoir-faire s'est **beaucoup améliorée** ;

Et les **20%** restant ne ressentent **aucun changement**.

On constate que **50%** des questionnés considèrent que, après avoir reçu une formation, leur niveau de savoir-faire s'est **amélioré** et **30%** pensent qu'il s'est **beaucoup amélioré**. Nous déduisons donc que **la majorité** des questionnés, soit **80 % (50+30)**, estiment que les formations reçues leur ont permis **d'améliorer leur savoir-faire**, tandis que **20%** des questionnés estiment que leur niveau de savoir-faire **n'a pas changé**.

3.2.14. Le comportement de l'employé à l'issue de la formation

- Considérez-vous que votre comportement (savoir être) s'est :

Beaucoup amélioré

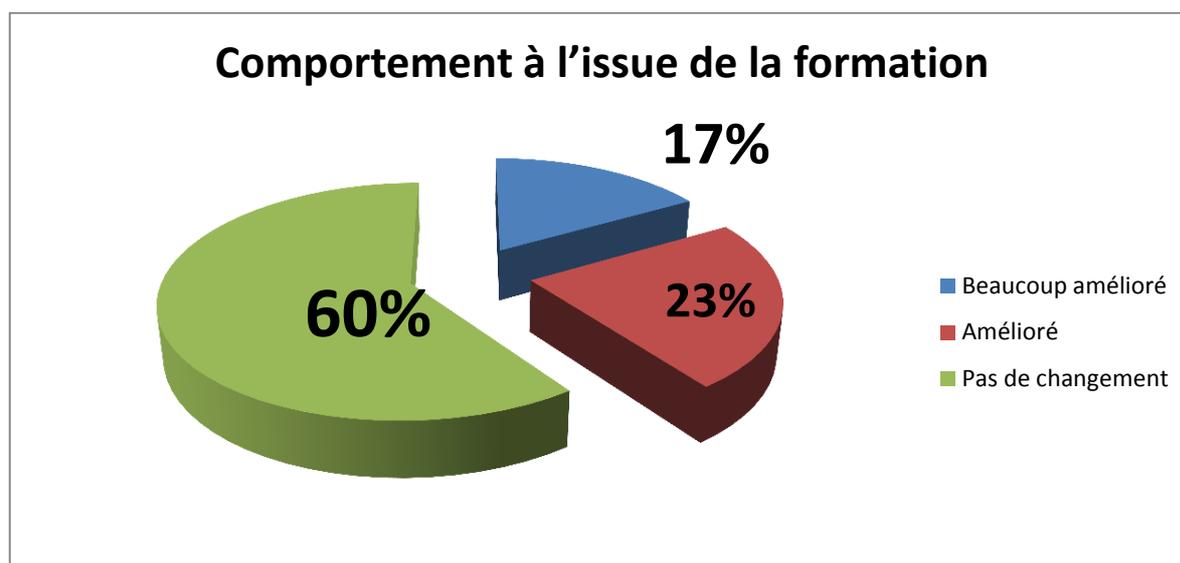
Amélioré

 Pas de changement

Tableau (3/17) : Le comportement (savoir être) de l'agent à l'issue de la formation

Le comportement de l'agent à l'issue de la formation	Fréquences	Pourcentage
Beaucoup amélioré	5	16.66%
Amélioré	7	23.33%
Pas de changement	18	60%
Total	30	100%

Figure 3-15: Comportement à l'issue de la formation



Interprétation du tableau :

23.33% des interrogés trouvent que leur comportement (ex : face aux situations complexes) s'est **amélioré** ;

60% ne ressentent **aucun changement** ;

16.66% trouvent que leur comportement s'est **beaucoup amélioré**.

On constate que **23.33 %** des questionnés considèrent que, après avoir reçu une formation, leur niveau de savoir-être s'est **amélioré** et **16.66 %** pensent qu'il s'est **beaucoup amélioré**. Nous déduisons donc que **40 %** des questionnés, estiment que les formations reçues leur ont permis d'améliorer leur savoir-être, tandis que **60%** des questionnés estiment que leur niveau de savoir-être n'a pas changé.

3.2.15. L'application des connaissances acquises lors de la formation

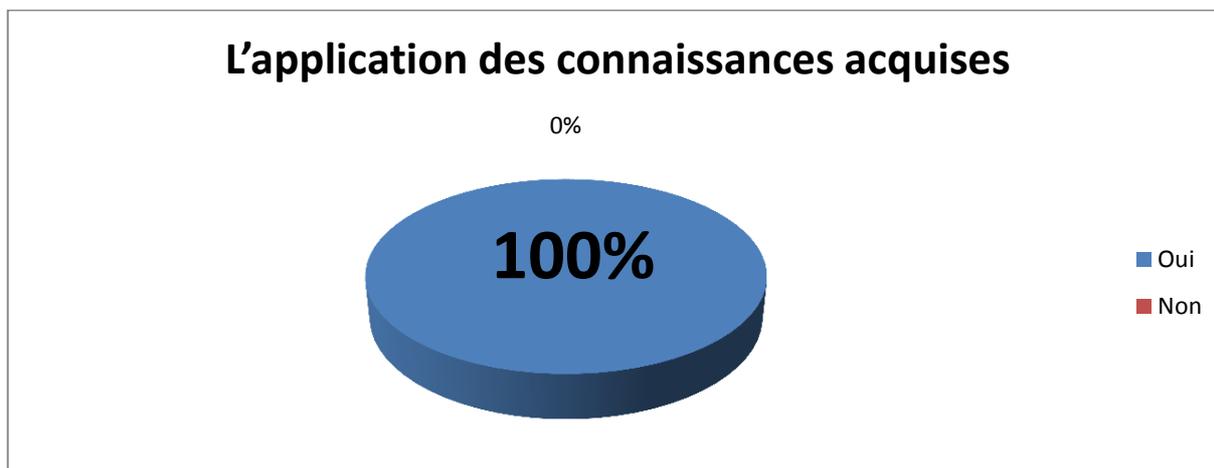
***** Question n°10 : avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors de cette formation ?**

- OUI
- NON

Tableau (3/18) : L'application des connaissances acquises lors de la formation (Répartition de l'échantillon selon la question n°10)

L'application.des connaissances acquises	Fréquences	Pourcentages
Oui	30	100%
Non	0	0%
Total	30	100%

Figure 3-16: L'application des connaissances acquises



Interprétation du tableau :

100% des interrogés disent qu'elles ont pu appliquer les connaissances acquises lors des formations. Ce qui nous permet de dire que les programmes de formation ont été élaborés d'une manière permettant le développement des compétences du personnel et l'adaptation de l'entreprise aux nouvelles technologies. C'est-à-dire que les programmes de formation sont adéquats avec les attentes et les besoins du personnel de l'entreprise, ceci peut être expliqué par l'utilisation des méthodes et programmes pédagogiques modernes qui enrichissent le contenu de la formation offerte par des informations actualisées.

Ceci nous pousse à dire que la formation continue à l'entreprise Algérie télécom Khenchela (D.O.T) est **bénéfique et aussi souhaitable**.

3.2.16. L'évaluation après la formation :

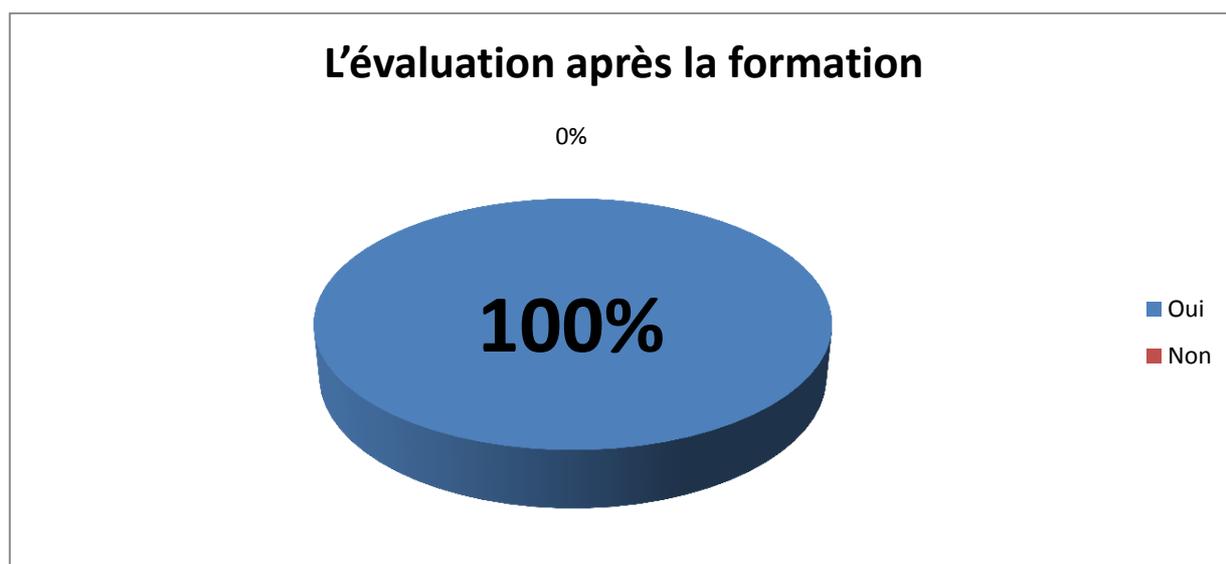
***** Question n°11 : avez-vous été évalué après votre formation ?**

- OUI
- NON

Tableau (3/19) : L'évaluation après la formation (Répartition de l'échantillon selon la question n°11)

L'évaluation après la formation	Fréquences	Pourcentages
Oui	30	100%
Non	0	0%
Total	30	100%

Figure 3-17: L'évaluation après la formation



Interprétation du tableau :

100% des interrogés sont **évalués** à l'issue de leur formation. Ce qui constitue une force à l'entreprise. Le suivi et l'évaluation de la formation sont très importants dans le processus de contrôle de la conformité du déroulement des actions de formation par rapport aux objectifs attendus.

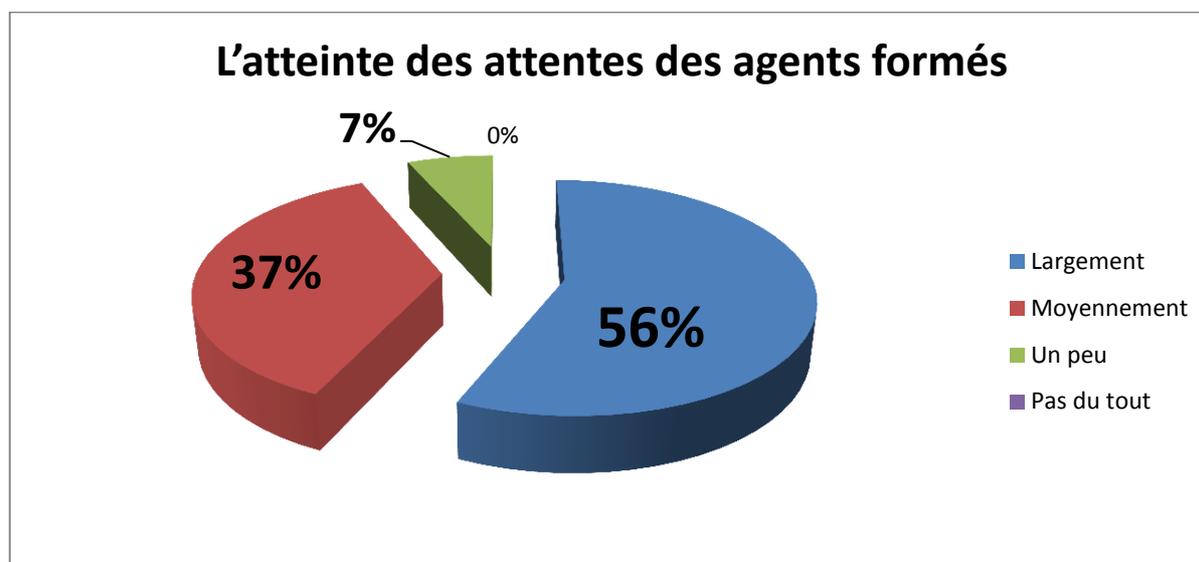
3.2.17. L'atteinte des attentes des employés formés***** Question n°12 : selon vous, vos attentes ont-elles été atteintes ?**

- Largement
- Moyennement
- Un peu
- Pas du tout

Tableau (3/20) : L'atteinte des attentes des agents formés (Répartition de l'échantillon selon la question n°12)

Les attentes des agents formés ont-elles été atteintes ?	Fréquences	Pourcentages
Largement	17	56.66%
Moyennement	11	36.66%
Un peu	2	6.66%
Pas du tout	0	0%
Total	30	100%

Figure 3-18: L'atteinte des attentes des agents formés

**Interprétation du tableau :**

D'après les résultats obtenus, il apparaît que **36.66%** de notre échantillon trouvent que leurs attentes sont **moyennement** atteintes et **56.66%** d'entre eux affirment qu'ils étaient **largement atteintes**, quant à **6.66%**, ils affirment que leurs attentes ont été **peu atteints** et que aucune personne (**0%**) du reste déclarent qu'ils n'ont pas du tout été atteintes.

3.2.18. Le sentiment du formé à l'issue de la formation

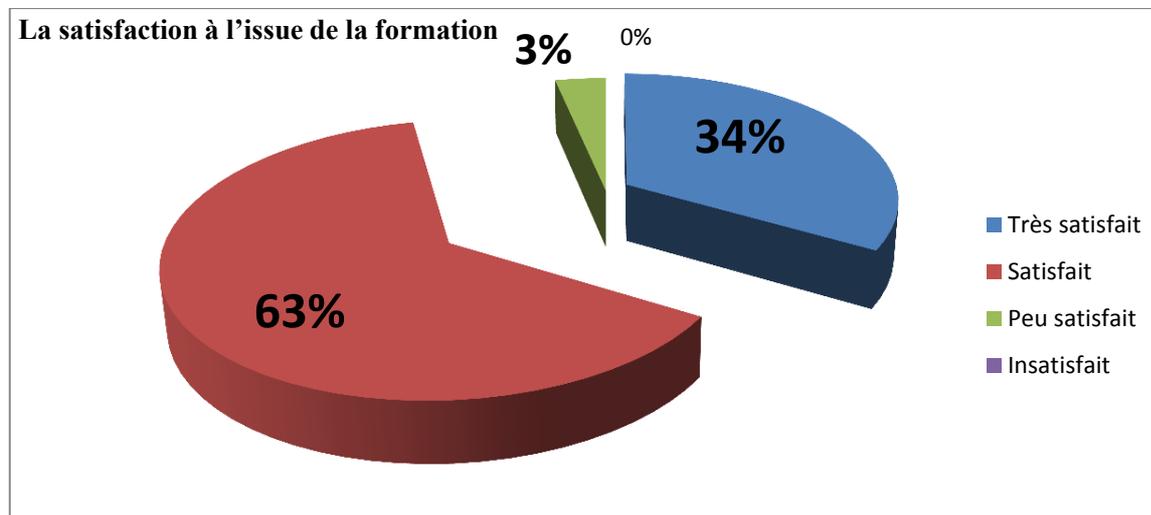
***** Question n°13 : A l'issue de cette formation êtes-vous dans l'ensemble :**

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Insatisfait

Tableau (3/21) : le sentiment du formé à l'issue de la formation (répartition de l'échantillon selon la question n°13)

Le sentiment du formé à l'issue de la formation	Fréquences	Pourcentages
Très satisfait	10	33.33%
Satisfait	19	63.33%
Peu satisfait	1	3.33 %
Insatisfait	0	0%
Total	30	100%

Figure 3-19: La satisfaction à l'issue de la formation



Interprétation du tableau :

63.33% des interrogés disent qu'à l'issue de leur formation sont dans l'ensemble **satisfaits** ;

3.33% disent qu'ils sont peu satisfaits ;

33.33% des interrogés disent qu'ils sont **très satisfaits** ;

Et aucun (0%) formé n'est **insatisfait**.

3.2.19. Les raisons de satisfaction

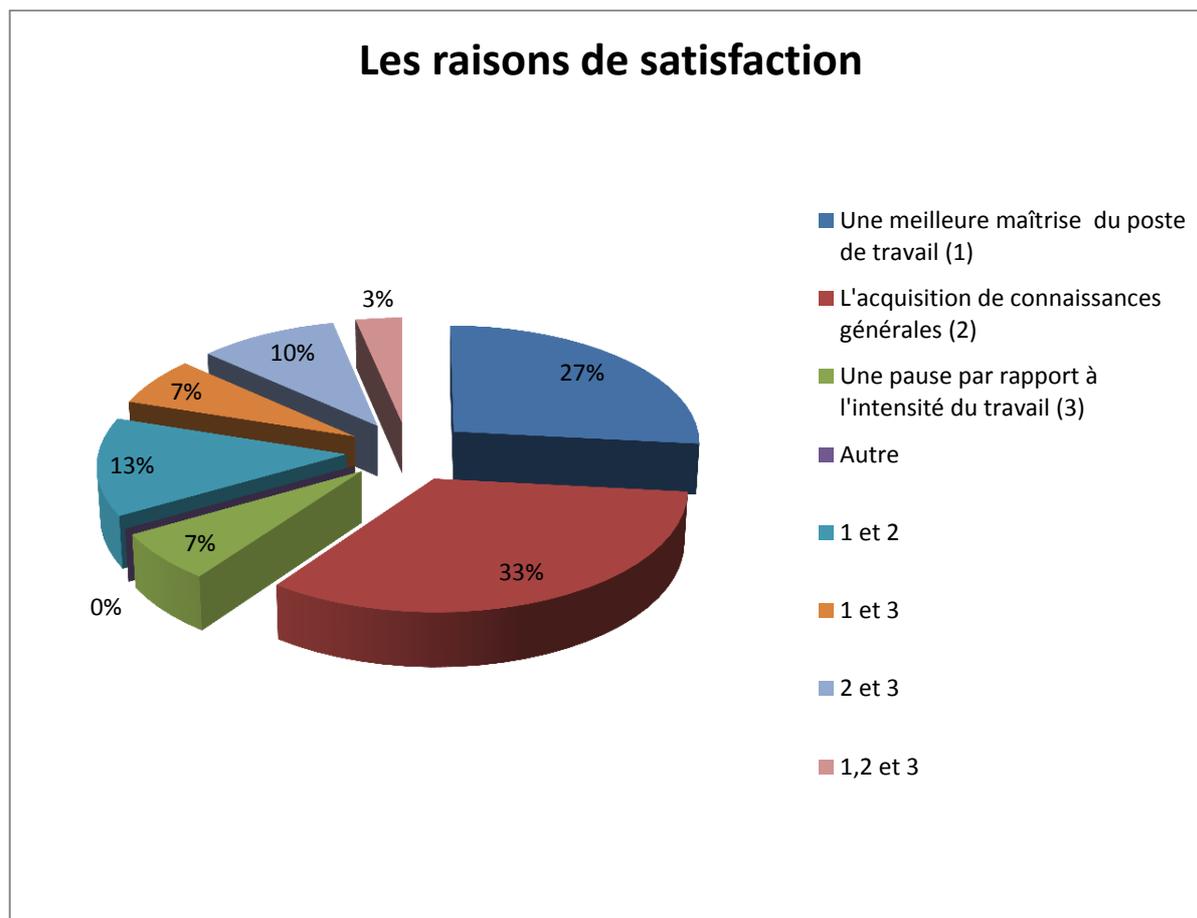
***** Question n°14 : Si vous êtes satisfait, c'est que la formation vous a permis :**

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

Tableau (3/22) : Les raisons de satisfaction (Répartition de l'échantillon selon la question n° 14)

Les raisons de satisfaction	Fréquence	Pourcentage
Une meilleure maîtrise du poste de travail (1)	8	26.66%
L'acquisition de connaissances générales (2)	10	33.33%
Une pause par rapport à l'intensité du travail (3)	2	6.66%
Autre	0	0%
1 et 2	4	13.33%
1 et 3	2	6.66%
2 et 3	3	10%
1,2 et 3	3	10%
Total	30	100%

Figure 3-20: Les raisons de satisfaction



Interprétation du tableau :

26.66% des interrogés disent que la formation leur permet une meilleure maîtrise de leur poste de travail ;

33.33% disent que la formation leur permet l'acquisition de connaissances générales ;

6.66% disent que la formation leur permet une pause par rapport à l'intensité du travail ;

13.33% disent que la formation leur permet :

- Une meilleure maîtrise de leur poste ;
- L'acquisition des connaissances générales ;

6.67% disent que la formation leur permet :

- Une meilleure maîtrise de leur poste de travail ;
- Une pause par rapport à l'intensité du travail.

10% disent que la formation leur permet :

- L'acquisition de connaissances générales ;
- Une pause par rapport à l'intensité du travail.

Et **3.33%** disent que la formation leur permet :

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

3.2.20. Les raisons de l'insatisfaction

***** Question n°15 : Si vous n'êtes pas satisfait, quelles sont vos raisons ?**

A propos de cette question on n'a pas eu de réponse ce qui explique la satisfaction du personnel formés et même dans la question n° 13 on a eu un pourcentage de 0% des personnes insatisfait

3.2.21. Les suggestions des sondés

***** Question n°16 : Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation ?**

Les suggestions des sondés :

- ✓ L'intégration du TIC dans tous les services ;
- ✓ Plus de documentation ;
- ✓ Focaliser sur formations comportementales ;
- ✓ Réserver un climat favorable ;
- ✓ Sensibiliser le personnel à la culture de la performance et l'excellence ;
- ✓ Recenser les besoins des employés en quantité et en qualité.

3.3. Commentaires et recommandations

3.3.1. Commentaires :

Après avoir eu l'enquête au niveau du groupe Algérie Télécom, nous avons constatés l'existence de certains points forts et d'efforts :

3.3.1.1. Points forts

Pendant la période du stage que nous avons passé au sein **d'Algérie Télécom Khenchela (D.O.T)**, et d'après l'analyse des documents de la formation ainsi que l'exploitation de toutes les réponses retenues à travers les questionnaires distribués aux agents formés. On a constaté qu'il existe plusieurs satisfactions dans le système de formation de cette organisation qui font que la formation est efficace. Parmi les points forts, on peut citer :

- La qualité de la logistique est bonne ainsi que la prestation des animateurs ;
- Amélioration de niveau de connaissance après la formation ;
- Application des connaissances acquises à 80 %

3.3.1.2. Les points faibles

- La documentation doit être enrichie ;
- L'absence de centre de formation au niveau de la wilaya (L'existence de l'école régionale à Constantine ou l'école nationale des P.T.T à Eucalyptus Alger).
- Insuffisance de formations comportementales ;
- La motivation au sein de D.O.T est aussi insuffisante ;
- Absence de système d'évaluation de la formation.

3.3.2. Recommandations :

- ↳ Focaliser et cibler la formation par métier ;
- ↳ Faire contribuer tous agents de l'entreprise dans le choix et l'expression du besoin de formations ;
- ↳ Motiver et sensibiliser le personnel à la formation et son importance ;

- ↪ Faire participer tous le personnel de l'entreprise à la détermination des objectifs et l'identification des besoins en général et les besoins en formations en particulier ;
- ↪ Utiliser des procédures pédagogiques les plus modernes, pour que l'action de formation soit plus performante et efficace ;
- ↪ Elaborer des plans annuels de formation conformément aux objectifs de développement de l'entreprise, en assurant le contrôle et le suivi ;
- ↪ Mettre en place un système d'appréciation des performances qui définit les orientations possibles pour le développement du personnel ;
- ↪ Organiser des cycles de formations continues et plus ciblées, des formateurs spécifique qui répondent aux besoins de l'entreprise ;
- ↪ Acquérir des formations qui peuvent se concrétiser sur le terrain ;
- ↪ La mise à jour et la continuité des formations.

La formation joue un rôle primordial pour développer les compétences de personnel et pour faire face à une concurrence de plus en plus rude. Alors la formation occupe une place finale dans la stratégie de l'entreprise.

Nous constatons que le nombre des femmes est presque égale de celle des hommes dans la D.O.T KHENCHELA, nous remarquons que la majorité des employés de l'entreprise ont un niveau d'instruction universitaire avec un taux de 70 %, nous remarquons ce niveau conforme avec le pourcentage des cadres de l'entreprise, ils représentent 50 % de la totalité.

Nous avons arrivé à notre but de recherche, telle que 56.66 % des personnes pensent que la formation est nécessaire pour le développement des compétences. Telle que la décision de la formation des RH reste largement dominé par la décision de la hiérarchie et n'émane pas des besoins des personnes concernées.

De tout ça, on peut dire que la formation est devenue un outil privilégié de valorisation des ressources humaines. Elle constitue le passage obligé de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers en développant le savoir-faire.

Conclusion générale.

Conclusion Générale :

La gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la carrière d'un travailleur dans une organisation : le recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la motivation et l'implication du personnel, les conditions de travail et la gestion des conflits, entre autres. C'est à partir de tous ces éléments que le management cherche à optimiser l'apport des employés dans l'atteinte des objectifs globaux. Plus particulièrement, et au regard des rapides mutations technologiques et des nouvelles approches managériales, la formation continue est devenue une exigence incontournable.

A partir de l'instant où l'organisation a découvert que la variable ressources humaine est incontournable, il s'est posé le problème de la performance.

Cette dernière est à prendre en considération en élaborant des projets de changement et de modernisation technologique, économique et managériale. Ce problème de performance ne peut être résolu que par le biais d'une formation efficace.

En effet, dans le passé, les organisations engageaient ou donnaient des promotions à des personnes qui s'intégraient parfaitement dans la tâche pour laquelle il est engagé.

En effet, le profil des formés est constitué de l'ensemble de leurs connaissances, de leurs habiletés, de leurs attitudes ainsi que de leur motivation à apprendre. Ce profil est important parce qu'il permet de déterminer le besoin ou non de formation, il permet d'élaborer un programme adéquat de formation et de fixer des résultats attendus.

Le profil d'un formé détermine le besoin ou non de formation. Si une personne est suffisamment qualifiée pour un poste particulier, elle n'a pas besoin de formation supplémentaire.

Par ailleurs, il n'est pas rare que les individus démontrant les meilleures performances se retrouvent dans des programmes de formation conçus pour un groupe d'employé moins performants.

Le programme de formation ne correspond pas toujours au profil du formé. Une bonne connaissance de ce profil permettra d'élaborer des programmes de formation adaptés. Un formateur, qui fait face à des individus qui considèrent que le programme de formation est inadéquat, aura fort à faire pour motiver le groupe. Il devra concentrer ses premiers efforts sur la motivation des participants à la formation.

Les formés sont directement responsables des résultats de la formation par leur compétence individuelle mais aussi par leur motivation. Bien qu'un programme bien élaboré et le support adéquat dans l'environnement de travail soient des éléments importants à la réussite de

l'opération, la bonne connaissance du profil du l'agent à former demeure un élément déterminant.

De ce fait, le succès d'un programme de formation est aléatoire lorsque le profil est méconnu.

Les participants motivés chercheront les outils adéquats pour améliorer leur performance. Jusqu'à ce que l'importance de la formation soit intégrée dans le système de valeurs de l'individu, il apprendra peu et les résultats seront peu définitifs. Les programmes de formation n'amènent pas uniquement de nouvelles connaissances, mais produisent des résultats remarquables aussi sur les facteurs humains que sont la satisfaction, la confiance en soi, la capacité de travailler en équipe, et l'amélioration de la compétence. Un programme ayant des objectifs précis pourra communiquer et développer de nouvelles habilités ou modifier des attitudes, mais il pourra en plus motiver les employés à améliorer leurs compétences. Nous dirons que la formation à elle seule ne peut pas régler tous les Problèmes de l'organisation.

En raison de tout ce qui a été remarqué au niveau d'Algérie Télécom, nous pouvons dire la formation permet de développer les compétences de son cadres et pour faire face la mondialisation et la nouvelle technologie.

A la lumière de ce qui précède, nous pouvons dire que : l'hypothèse N°1 selon le quelle « L'activité formation est une nécessité pour le développement du personnel » est affirmé.

L'hypothèse N°2 selon le quelle « La formation doit apporter une satisfaction pour le personnel » est affirmé.

L'hypothèse N°3 selon le quelle « Après chaque formation, un système d'évaluation doit être mis en place afin de pouvoir mesurer les capacités du personnel formé » est affirmé.

Ce travail nous a permis de constater que former le personnel est une préoccupation majeure qui conditionne la performance. Ainsi, la préservation du potentiel humain et sa formation constituent un défi important pour l'entreprise face à la dynamique de concurrence.

Il n'existe pas de recette miracle qui convienne à tous types d'organisations, la formation des hommes varie en fonction de l'identification des besoins en formation, d'où la nécessité de bien connaitre leurs attentes, afin de bénéficier d'une meilleure rentabilité et performance.

Bibliographie.

Bibliographie :

1. Ouvrages :

- BENJAMIN Chaminade, RH et compétence dans une démarche qualité, édition afnor, 2005
- BERNARD, Martory, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines pilotage social et performances, 8^{ème} édition Dunod, paris 2013
- CHLOE, GUILLOT_SOULEZ, Gestion des ressources humaines, 5^{ème} édition, paris, (2012_2013)
- CLAUDE Lévy-Leboyer, la gestion de compétence. Nouvel édition ,2009
- ERAY Philippe, *Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation*, Editions Liaisons, Paris, 1999
- Flück C., Développer les compétences et l'intelligence collectives, Editions Demos, France, 2001.
- GUY Le Boterf, « *l'évaluation des compétences.* », Edition d'Organisation, Paris, 2000
- GUY le Boterf, « *l'ingénierie et évaluation des compétences* », 4^{ème} édition, édition d'organisation, paris, (2002)
- GUY Le Boterf, l'ingénierie des compétences, Editions Organisation, Paris, 1999
- GUY Le Boterf, Serge Banzucchetti, Francine Vincent, Comment manager la qualité de la formation, Editions Organisation, Paris, 1995
- LEMOINE Claud, se former au bilan de compétences, édition Dunod, 2005, paris
- LOUART Pierre, Gestion des ressources humaines, édition Eyralles, Paris ,1994
- *MEIGNANT Alain, manager la formation, édition LIAISON, Paris, 2003*
- MICHEL Barthod, Daniel Pernin et autres, «développement des compétences et stratégie d'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 1987
- Peretti Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, Edition Vuibert Entreprise, Paris, 1987
- SEKIOU et autres, Gestion des Du personnel, Edition des organisations, Paris, 1986

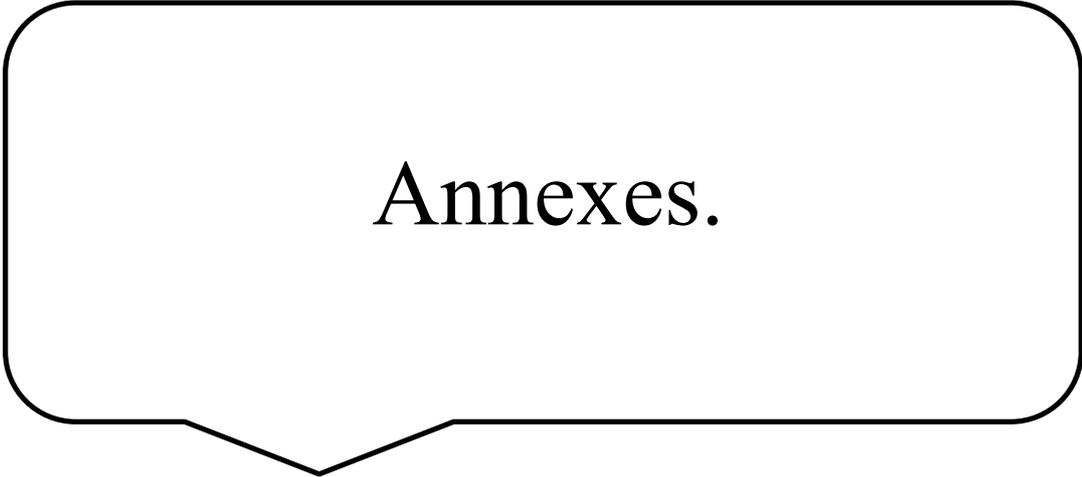
- SIMONET, Jean, Le développement des Compétences managériales, professionnaliser les managers, Les cahiers Bernard Brunbes, 2008
- SOYER Jacques : fonction formation, édition Organisation, Paris, 2000
- *SOYER Jaques, fonction formation, édition ORGANISATION, Paris.1999*
- SOYER Jacques, fonction formation, Edition Organisation, Paris, 2003
- *VERN Christine. L'évaluation des compétences ; édition LIAISONS 2002*

Webographie :

- http://www.chaire.competences.ugam.ca/pages/document_pdf/foucherpattersonnaji020304.pdf
- [http:// www.Technocompetences.qc.ca/pdf/sevice/guide_RH_complet.pdf](http://www.Technocompetences.qc.ca/pdf/sevice/guide_RH_complet.pdf)
- http://www.algeritelecom.dz/siteweb.php?p=message_pdg
- <http://almanach-dz.com/index.php>
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/GRH>

Document de l'entreprise :

- 1- La politique de formation.
- 2- Documents internes.



Annexes.

Questionnaire

Mesdames. Messieurs ;

Dans le cadre de préparation de notre mémoire de fin d'étude, pour l'obtention du Master en sciences commerciales, option **MANAGEMENT ET ORGANISATION DES ENTREPRISES** au sein de **L'ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE ALGER**, et dont le thème porte sur **«L'IMPACT DE LA FORMATION CONTINUE SUR DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DU PERSONNEL»**.

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire à usage scientifique tout en vous garantissant l'anonymat de vos réponses.

Ces questions sont d`ordre générale durant toute votre expérience (carrière) au sein de Algérie TELECOM :

Q1 : Comment trouvez- vous les conditions de travail à ALGERIE TELECOM ?

- Bonnes
- Moyennes
- Mauvaises

Q2 : Etes-vous évalués périodiquement pendant votre travail ?

- Oui
- Non

Q3 : Est-ce que vous êtes satisfait de cette évaluation ?

- Oui
- Non

Q4 : D'après vous la formation est-elle nécessaire pour :

- L'élévation du niveau d'instruction ;

- L'adaptation aux changements ;
- Le développement des compétences ;
- Autres (précisez).....

Q5 : Sur quelles bases avez-vous été sélectionné pour la formation ?

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

Q6 : comment avez-vous trouvé la qualité de la logistique dans l'ensemble ?

- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

Q7 : comment avez-vous trouvé la prestation des animateurs en générale ?

- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

Q8 : La documentation remise est-elle suffisante et riche ?

- Oui
- Non

Q9 : après avoir reçu la formation

- Considérez-vous que votre niveau de connaissances (savoirs) s'est :

- Beaucoup amélioré

Amélioré

Pas de changement

- Considérez-vous que votre savoir-faire par rapport aux tâches effectuées dans votre poste de travail s'est :

Beaucoup amélioré

Amélioré

Pas de changement

- Considérez-vous que votre comportement (savoir être) s'est :

Beaucoup amélioré

Amélioré

Pas de changement

Q10 : avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors de cette formation ?

OUI

NON

Q11 : avez-vous été évalué après votre formation ?

OUI

NON

Q12 : selon vous, vos attentes ont-elles été atteintes ?

Largement

Moyennement

Un peu

Pas du tout

Q13 : A l'issue de cette formation êtes-vous dans l'ensemble :

Très satisfait

Peu satisfait

Satisfait

Insatisfait

Q14 : Si vous êtes satisfait, c'est que la formation vous a permis :

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

Q15 : Si vous n'êtes pas satisfait, quelles sont vos raisons ?

OUI

NON

Q16 : Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation ?

1 :

2 :

3 :

Fiche Signalétique

Q17 : Le sexe :

Masculin

Féminin

Q18 : L'âge :

20-30 ans

30-40 ans

50 ans et plus

Q19 : Niveau d'instruction :

Bac+3

Bac+5 et plus

Bac+4

Autres

Q 20 : Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Technicien

Autres

Table des matières.

Remerciements	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Résumé	
Introduction générale.....	2
Chapitre 1 : Management de la formation.....	5
Introduction.....	6
Section 1 : fondement généraux de la formation.....	6
1.1. Historique.....	6
1.1.1. Avant 1970.....	6
1.1.2. Du 1970 à aujourd’hui.....	7
1.2. Définition de la formation.....	7
1.3. Les types de formation.....	8
1.3.1. Formation de courte durée.....	8
1.3.1.1. Séminaires et/ou perfectionnement.....	8
1.3.1.2. Formation de recyclage.....	9
1.3.1.3. Formation de reconversion ou de redéploiement	9
1.3.1.4. Formation fournisseurs	9
1.3.1.5. Formation induction ou mise en situation professionnelle	9
1.3.1.6. Formation en centre, sur site et dans le tas	10
1.3.2. Formation de longue durée	10
1.3.2.1. Formation interne qualifiante	10
1.3.2.2. Formation externe diplômante	11
1.4. Le pourquoi de formation ?.....	11
1.5. Objectifs de la formation.....	12
1.5.1. Les objectifs de la formation sur l’initiative du salarié	12
1.5.2. Les objectifs de la formation sur l’initiative de l’organisation	12
Section 2 : La politique de formation.....	13
2.1. Définition.....	13
2.2. Les objectifs d’une politique formation d’entreprise.....	14
2.3. Les composantes d’une politique de formation.....	16
2.3.1. Les composantes liées aux acteurs.....	16
2.3.2. Les composantes liées aux autres politiques.....	18
2.3.3. Les composantes liées aux valeurs de la culture d’entreprise.....	18
2.4. Les moyens à mettre en place pour une politique de formation	18
2.4.1. Les moyens humains	18
2.4.2. Les moyens financiers	18
Section 3 : La mise en place d’une action de formation	18
3.1. L’identification et l’analyse des besoins	19
3.1.1. Les facteurs inducteurs de besoin de formation	19

3.1.1.1. L'environnement externe de l'entreprise	19
3.1.1.2. L'environnement interne de l'entreprise	20
3.1.1.3. Les projets traduisant la stratégie de l'entreprise	20
3.1.1.4. La politique sociale de l'entreprise	20
3.1.1.5. L'expression des attentes des individus	20
3.1.1.6. L'offre de formation	20
3.1.2. L'identification des besoins	21
3.1.2.1. L'analyse des besoins de formation	22
3.1.2.2. Méthodologie d'analyse des besoins de formation	22
3.2. L'élaboration d'un plan de formation	23
3.2.1. Définition du plan de formation	24
3.2.2. La constitution du plan de formation	24
3.3. La réalisation et le suivi du plan de formation	26
3.3.1. La réalisation du plan de formation	26
3.3.2. Suivi du plan de formation	26
3.4. L'évaluation de la formation	27
3.4.1. Les niveaux de l'évaluation.....	28
3.5. La qualité formation	28
3.5.1. Les normes concernant la formation	30
3.5.1.1. Les normes ISO	30
3.5.1.2. Les normes AFNOR	31
Conclusion	33
Chapitre 2 : Le rôle de la formation dans le développement des compétences.....	34
Introduction.....	35
Section 1 : La notion de compétences.....	35
1.1 La définition du concept de compétence.....	35
1.2 Les caractéristiques de compétences.....	36
1-3 Typologie des compétences.....	36
1.3.1 Les compétences individuelles.....	37
1.3.2 Les compétences collectives.....	37
1.4 Les enjeux attachés à la compétence	38
1.5 Le référentiel de compétence.....	38
1.6 L'importance de la compétence.....	40
1.7 L'ingénierie des compétences.....	41
Section 2 : L'évaluation des compétences.....	42
2.1. Définitions d'évaluation des compétences.....	42
2.1.1. L'évaluation de la conformité de la prestation formation réalisée.....	42
2.1.2. L'évaluation de la qualité pédagogique du dispositif.....	42
2.1.3. L'évaluation du transfert de compétences.....	43
2.1.3.1. La communication avec les principaux acteurs.....	43
2.1.3.2. La mise en œuvre de deux boucles de feed-back.....	43
2.2. Les enjeux de l'évaluation de compétence.....	43
2.3. Trois critères possibles pour évaluer les compétences.....	44
2.3.1. A partir de l'évaluation des résultats.....	44
2.3.1.1. À partir de l'analyse des pratiques professionnelles.....	44
2.3.1.2. A partir des ressources	44

2.4. Sept condition de réussite l'évaluation des compétences.....	45
2.4.1. Préciser les champs et les finalités de l'évaluation.....	45
2.4.2. Mettre en place les instances appropriées et légitimes pour évaluer.....	45
2.4.3. Adopter une approche d'évaluation individuelle mais avec estimation de la contribution à la performance collective.....	45
2.4.4. Disposer de référentiels de compétence requise et de savoir ressource.....	45
2.4.5. Identifier ce qui sera évalué (non-exhaustivité).....	45
2.4.6. Formaliser les résultats de l'évaluation par procédure d'entretien.....	45
2.4.7. Disposer d'outils de représentation, de communication et d'échange sur les compétences.....	46
2.5 Les outils d'évaluation de la compétence	46
2.5.1 Le référentiel de compétence	46
2.5.1.1 Définition du référentiel de compétence.....	46
2.5.1.2. Les objectifs de l'élaboration de la référentielle compétence.....	46
2.5.1.2.1. Déplacer l'objet de l'évaluation de la tâche vers la compétence.....	46
2.5.1.2.2. Objectiver l'évaluation individuelle.....	47
2.5.1.2.3. Renforcer l'équité.....	47
2.5.1.2.4. Orienter le développement des compétences.....	47
2.5.1.2.5. Faciliter les ajustements organisationnels.....	47
2.5.2. Bilan de compétence.....	47
2.5.2.1. Définition du bilan de compétence.....	47
2.5.2.2. Les Différence Phases Du Bilan De Compétence.....	48
2.5.2.3 Les instruments du bilan de compétence.....	49
2.5.2.3.1. L'entretien dans le bilan de compétences.....	49
2.5.2.3.2. Les teste utilisé dans le bilan de compétences.....	50
Section 3 : La formation et son rôle dans le développement des compétences	50
3.1. La relation formation, compétences	50
3.1.1. L'ingénierie formation.....	50
3.1.2. Définition	50
3.1.3 L'ingénierie des compétences	51
3.2 Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences	52
3.2.1 situer la formation dans un processus éducatif	52
3.2.2 Situer l'expression des objectifs au niveau de maitrise d'ouvrages	54
3.2.3 Promouvoir le bon usage de la formation	55
3.2.4 Etablir des cahiers de charge.....	55
3.2.5 Concevoir une action de formation adaptée	55
3.2.6 Choisir les actions prioritaires	55
Conclusion.....	56
Chapitre 3 : Analyse de l'impact de la formation sur développement des compétences du personnel.....	57
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	58
1.1. Histoire d'Algérie Télécom en quelques lignes.....	58
1.2. Présentation d'Algérie télécom	59
1.3. Objet social	60
1.4. Fiche signalétique	60

1.5. Domaine d'activité	61
1.6. Vision, mission et objectifs	61
1.7. Organisation	62
1.8. Effectif d'Algérie Télécom	66
Section 02 : Présentation de la division des ressources humaines et de la formation	66
2.1. Organisation	66
2.2. Présentation de la direction de la formation	67
2.3. Missions de la direction de la formation	68
Section 03 : Cas Algérie Télécom	70
3.1. Méthodologie de l'enquête.....	70
3.1.1 : préparation et réalisation de l'enquête.....	70
3.1.2. L'utilité de l'enquête par questionnaire	70
3.1.3. Objectifs de l'enquête	71
3.1.4. Choix de l'échantillon	71
3.1.5. Architecture du questionnaire.....	71
3.1.5.1. Une présentation	71
3.1.5.2. Les questions	72
3.1.6. Déroulement de l'enquête	72
3.2. Exploitation et analyse des résultats.....	72
3.2.1. Répartition de l'échantillon par sexe	73
3.2.2. Répartition de l'échantillon par tranches d'âge	74
3.2.3. Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	75
3.2.4. Répartition de l'échantillon par catégories socioprofessionnelle (CSP).....	76
3.2.5. Les conditions de travail à Algérie Télécom.....	77
3.2.6. Evaluation pendant le travail	78
3.2.7. Le degré de satisfaction de cette évaluation.....	79
3.2.8. Les raisons pour lesquelles la formation est nécessaire.....	81
3.2.9. Les voix de sélection du personnel à former	81
3.2.10. La qualité de la logistique dans l'ensemble	84
3.2.11. La qualité de la prestation des animateurs	85
3.2.12. La suffisance et la richesse de la documentation.....	86
3.2.13. Le niveau de connaissances de l'agent à l'issue de la formation.....	87
3.2.14. Le comportement de l'agent à l'issue de la formation	90
3.2.15. L'application des connaissances acquises lors de la formation.....	92
3.2.16. L'évaluation après la formation	93
3.2.17. L'atteinte des attentes des agents formés.....	95
3.2.18. Le sentiment du formé à l'issue de la formation	96
3.2.19. Les raisons de satisfaction	98
3.2.20. Les raison de l'insatisfaction.....	100
3.2.21. Les suggestions des sondées.....	100
3.3. Commentaires et recommandations.....	101
3.3.1. Commentaires	101
3.3.1.1. Points forts.....	101
3.3.1.2. Les points faibles	101
3.3.2. Recommandations.....	101
Conclusion.....	103

Conclusion générale.....	105
Bibliographie	
Annexes	