

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

# **Ecole Supérieure de Commerce**

## **ESC**

**Pôle universitaire Kolea**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master  
en Sciences de gestion**

**Option :**

**Organisation et management des entreprises**

**Thème :**

**Le rôle de la formation du personnel dans le développement des  
compétences organisationnelles**  
**Cas de l'établissement ALGEX**

**Elaboré par :**

**BOUZARA Hayat**

**Encadré par :**

**Dr. BENZAZOUA Asma**

**Organisme d'accueil :** L'agence nationale de promotion du commerce extérieur (ALGEX),  
ALGER

**Période de stage :** du 26 Février au 26 Mars

**2022/2023**

## **Remerciement**

Je remercie le bon Dieu de m'avoir donné la force, le courage et surtout la volonté pour pouvoir réaliser ce modeste travail.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon encadrante, docteur BENZAZOUA Asma, pour son encadrement, son soutien et ses orientations concernant ma recherche.

Mes remerciements sont aussi adressés à monsieur TAGREROUT Djelloul qui m'a facilité l'accès à ALGEX et à tous les employés de l'entreprise.

Enfin, je remercie toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail, je leur assure ma profonde reconnaissance.

## Dédicace

À *ma chère maman*, la lumière de mes jours, ma vie et mon bonheur, qui a œuvré pour ma réussite, par son amour, son soutien, ses sacrifices et sa présence dans ma vie. Puisse ce travail témoigne de ma vive reconnaissance et mon profond estime.

À *mon papa*, ta patience sans fin, ta compréhension et ton encouragement sont pour moi le soutien indispensable, je te remercie pour les valeurs nobles, l'éducation et l'encouragement permanent venu de toi.

Je vous dois ce que je suis aujourd'hui et ce que je serai demain. Puisse ALLAH le tout puissant vous préserve, vous accorde la santé, le bonheur et une longue vie.

À *mes chères sœurs* Hiba, Fatima et Hasna.

À *mes chères amies*.

## Sommaire

<b>Remerciement.....</b>	<b>I</b>
<b>Dédicace.....</b>	<b>II</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>A</b>
<b>Chapitre 01 : Aspect conceptuel et théorique sur la formation, la compétence et la performance</b>	
<b>Introduction du chapitre.....</b>	<b>2</b>
<b>Section01 : Généralités sur la formation.....</b>	<b>3</b>
1.1 Définition et importance de la formation.....	3
1.2 Enjeux et objectifs de la formation.....	4
1.3 Les types de formation.....	5
1.4 Les différents modes de la formation.....	7
1.5 Les méthodes pédagogiques en formation.....	8
1.6 Le plan et la politique de formation.....	9
<b>Section 2 : La notion de compétence.....</b>	<b>13</b>
2.1 Définition, caractéristiques et objectifs d'une compétence.....	13
2.2 Enjeux attachés à la compétence.....	14
2.3 Les composantes d'une compétence .....	16
2.4 Types et niveaux d'application des compétences.....	17
2.5 Le référentiel de compétences.....	19
2.6 Le bilan de compétences.....	20
<b>Section 03 : Concepts fondamentaux de la performance.....</b>	<b>23</b>
3.1 La notion performance.....	23
3.2 Définition de la performance .....	24
3.3 La mesure de la performance .....	24
3.4 Typologie de la performance.....	26
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>29</b>
<b>Chapitre 02 : Le lien entre la formation, la compétence et la performance</b>	
<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>31</b>
<b>Section 01 : La formation et le développement des compétences.....</b>	<b>32</b>
1.1 Développement des compétences .....	32
1.2 La relation entre la formation et la compétence .....	33
1.3 La nécessité de la formation dans le développement des compétences .....	34
1.4 Les critères de formation pour qu'elle développe et délivre les bonnes compétences .....	35
1.5 Les formations privilégiées pour développer les compétences.....	35

1.6	Les obstacles et les facteurs de succès de la formation pour le développement des compétences .....	36
<b>Section 02 : La relation entre formation, compétence et performance.....</b>		<b>38</b>
2.1	La performance individuelle.....	38
2.2	De la performance des individus à la performance de l'entreprise .....	40
2.3	La performance de l'entreprise .....	40
2.4	La relation entre formation, développement des compétences et performance...	43
<b>Section 03 : Les études antérieures .....</b>		<b>45</b>
3.1	Etudes sur l'impact de la formation sur le développement des compétences .....	45
3.2	Etudes sur l'impact de la formation sur la performance .....	47
<b>Conclusion du chapitre .....</b>		<b>49</b>
<b>Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein de l'établissement ALGEX</b>		
<b>Introduction du chapitre.....</b>		<b>51</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil (ALGEX).....</b>		<b>52</b>
1.1	Présentation d'ALGEX.....	52
1.2	Historique d'ALGEX.....	52
1.3	Les missions et les objectifs d'ALGEX.....	53
1.4	La structure organisationnelle d'ALGEX.....	54
<b>Section 02 : La formation au sein d'ALGEX.....</b>		<b>61</b>
2.1	L'importance de la formation dans l'entreprise ALGEX.....	61
2.2	Les types de formation sollicités par ALGEX.....	65
2.3	L'élaboration d'un plan de formation au sein d'ALGEX .....	65
<b>Section 3 : La présentation de l'enquête et l'analyse des résultats.....</b>		<b>69</b>
3.1	Préparation et réalisation de l'enquête.....	69
3.2	La structure du questionnaire.....	70
3.3	Interprétation des résultats.....	71
3.4	Discussion des résultats.....	94
<b>Conclusion du chapitre.....</b>		<b>95</b>
<b>Conclusion générale.....</b>		<b>96</b>
<b>Bibliographie</b>		
<b>Annexes</b>		

## Liste des tableaux

Numéro de tableau	Titre	Page
<b>Chapitre 03</b>		
3.1	La répartition des répondants selon le sexe	71
3.2	La répartition des répondants selon l'âge	72
3.3	La répartition des répondants selon leur diplôme	73
3.4	La répartition des répondants selon la catégorie professionnelle	74
3.5	La répartition des répondants selon l'ancienneté	76
3.6	Le bénéfice d'une formation	77
3.7	La base de sélection des répondants pour une formation	78
3.8	Le lieu de formation	79
3.9	La prestation des animateurs	80
3.10	La documentation de la formation	82
3.11	Le programme de la formation suivie	83
3.12	L'évaluation après la formation	84
3.13	Le mode d'évaluation de formation	85
3.14	L'application des connaissances acquises par la formation	86
3.15	La formation dans le domaine d'activité d'ALGEX	87
3.16	L'effet de la formation sur les compétences et la performance des employés	89
3.17	Les facteurs favorisant le développement des compétences	90
3.18	La participation des répondants à des formations en 2022	91
3.19	Le besoin de formation chez les répondants	92

## Liste des figures

Numéro de figure	Titre	Page
1.1	Le triangle de performance (Gibert 1980)	25
1.2	La performance globale	28
3.1	L'organigramme d'ALGEX	60
3.4	La répartition des répondants selon le sexe	71
3.5	La répartition des répondants selon l'âge	72
3.6	La répartition des répondants selon leur diplôme	73
3.7	La répartition des répondants selon la catégorie professionnelle	75
3.8	La répartition des répondants selon l'ancienneté	76
3.9	Le bénéfice d'une formation	78
3.10	Le lieu de formation	79
3.11	La prestation des animateurs	81
3.12	La documentation de la formation	82
3.13	Le programme de la formation suivie	83
3.14	Le mode d'évaluation de formation	85
3.15	L'application des connaissances acquises par la formation	86
3.16	La formation dans le domaine d'activité d'ALGEX	88
3.17	Les facteurs favorisant le développement des compétences	90
3.18	Le besoin de formation chez les répondants	91

## **Résumé**

La formation regroupe divers dispositifs pédagogiques élaborés dans le but d'aider les employés à s'ajuster aux évolutions de leur milieu de travail. Les compétences, en revanche, représentent des atouts essentiels et immatériels pour l'entreprise, indispensables à son bon fonctionnement et à sa croissance. Elles constituent des ressources précieuses qui contribuent à son développement.

Cette recherche vise à examiner et déterminer le rôle entre la formation et le développement des compétences au sein de l'agence nationale de promotion du commerce extérieur (ALGEX), ainsi que l'impact de cette relation sur la performance globale de l'entreprise.

Pour atteindre l'objectif de notre recherche, nous avons utilisé une approche multi-méthodologique dans laquelle l'approche qualitative et quantitative ont été utilisées. La partie théorique de cette étude examine le cadre conceptuel de la formation et de la compétence ainsi que la performance. En ce qui concerne la partie pratique, une approche analytique a été adoptée, dont les données ont été recueillies par un questionnaire délivrés aux différents employés d'ALGEX.

Les résultats de cette recherche indiquent que la formation joue un rôle crucial dans le développement des compétences des employés au sein d'ALGEX.

**Mots clés :** ALGEX, formation, développement des compétences, ressources humaines, performance.

## **Abstract**

Training includes various educational devices developed to help employees adjust to changes in their work environment. Conversely, skills represent essential and intangible assets for the company, indispensable for its smooth performance and growth. They constitute valuable resources that contribute to its development.

This research aims to examine the relationship between training and skill development within the Algerian National Agency for the Promotion of Foreign Trade (ALGEX), as well as the impact of this relationship on the overall performance of the company.

To meet the objective of our research, we have employed multi-methodology approach in which both quantitative and qualitative approach have been used. The theoretical part of this

study examines the conceptual framework of training, competence, and performance. As for the practical part we carried out an analytical approach for which the data were collected through a survey issued to the various ALGEX employees.

The results of this research indicate that training plays a crucial role in the skill development of employees within ALGEX.

Keywords: ALGEX, training, skill development, human resources, performance.

## **Introduction générale**

Dans un monde caractérisé par l'incertitude, la complexité et l'imprévisibilité, les entreprises sont confrontées à des défis majeurs pour leur survie et leur pérennité. Il ne s'agit plus seulement de chercher à dominer le marché, mais plutôt de s'adapter aux changements constants de l'environnement.

Face à ces défis, la gestion stratégique des entreprises accorde une importance croissante aux ressources humaines. Il est devenu évident que l'investissement le plus rentable réside dans le capital humain qualifié et compétent. Les entreprises reconnaissent que ce sont les talents, les compétences et les connaissances des employés qui peuvent faire la différence dans un environnement incertain et complexe.

Afin de maximiser l'importance des compétences au sein d'une entreprise et d'en tirer des résultats positifs, il est essentiel de mettre en place des mécanismes et des outils visant à cultiver les compétences organisationnelles et à mobiliser celles déjà présentes. Dans cette optique, la formation se présente comme un levier incontournable pour renforcer les compétences des individus et des équipes, favorisant ainsi leur performance et leur capacité d'innovation.

### **Objectif de recherche**

L'étude est motivée par un objectif clé qui guide notre recherche sur le rôle de la formation dans le développement des compétences au sein des entreprises :

- Nous souhaitons examiner comment la formation du personnel contribue à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise. Cela implique d'analyser les programmes de formation proposés, les méthodes pédagogiques utilisées ;
- Nous cherchons à comprendre l'importance accordée par l'entreprise à la formation de son personnel. Cela implique d'explorer les ressources, les investissements et les efforts déployés par l'entreprise pour offrir des opportunités de formation à ses employés.
- Nous visons à fournir des informations précieuses sur la valeur et le rôle de la formation dans le développement des compétences au sein de l'entreprise.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons choisi l'agence nationale de promotion du commerce extérieure (ALGEX), situé à Alger, comme lieu d'enquête en lien avec notre thème de recherche.

Dans le but d'approfondir ce sujet, nous avons choisi d'étudier la problématique suivante :

**Comment la formation du personnel influence-t-elle le développement des compétences organisationnelles et contribue-t-elle à la performance organisationnelle au sein d'ALGEX ?**

Pour mieux répondre à cette problématique, il est intéressant de répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que la formation et la compétence dans l'entreprise ?
- Quelle est la relation entre la formation et le développement des compétences ?
- La relation entre la formation et le développement des compétences affecte-t-elle la performance globale de l'entreprise ?
- L'établissement d'ALGEX s'intéresse-t-il à la formation pour développer les compétences de ses ressources humaines ?

Notre travail repose sur la formulation de deux hypothèses qui serviront de base pour répondre aux questions posées. Nous basons sur notre enquête afin de confirmer ou infirmer ces hypothèses :

**Hypothèse n°1 :** la formation est un outil de développement des compétences.

**Hypothèse n°2 :** la formation contribue au développement des compétences des employés de l'établissement d'ALGEX.

**Les raisons de choix de thème**

Nous avons choisi ce thème de recherche en raison de :

- L'importance de domaine de la gestion des ressources humaine dans notre spécialité.
- Nous avons constaté que les compétences sont un sujet vaste et suscitent de nombreux débats au sein de la communauté académique et professionnelle.
- Nous avons été intrigués par l'ampleur des discussions et des recherches entourant les compétences et leur impact sur les performances individuelles et organisationnelles.
- Nous avons également été attirés par la question de savoir comment les organisations peuvent optimiser leur performance en investissant dans la formation et le développement des compétences de leur personnel.

## **Méthodologie de recherche**

Pour mener à bien cette étude, nous avons entrepris une recherche bibliographique approfondie afin de mieux appréhender le contexte théorique global de notre problématique. Dans le but de répondre à cette problématique, nous prévoyons de réaliser une étude mixte (qualitative et quantitative) en utilisant des études antérieures et un questionnaire auprès d'une partie du personnel d'ALGEX.

## **Contenu de recherche**

Le plan de notre mémoire est articulé en trois chapitres distincts, permettant ainsi de vérifier nos hypothèses et d'apporter des réponses à notre problématique :

**Chapitre n°1** : est consacré pour des aspects théoriques sur la formation, la compétence et la performance qui seront utiles pour notre étude.

**Chapitre n°2** : on va aborder la relation entre la formation et le développement des compétences ainsi que la performance.

**Chapitre n°3** : Nous illustrerons notre étude en concentrant sur la perception de la formation et la construction des compétences au sein de l'établissement d'ALGEX.

# **Chapitre 01**

## **Aspects conceptuels et théoriques sur la formation, la compétence et la performance**

## **Introduction**

Dans le contexte dynamique et concurrentiel des organisations modernes, la formation, la compétence et la performance jouent un rôle crucial dans le développement et la réussite des individus et des entreprises. Comprendre les fondements théoriques de ces concepts clés est essentiel pour les professionnels des ressources humaines, les gestionnaires et les chercheurs qui cherchent à maximiser le potentiel humain et à améliorer les résultats organisationnels.

Ce chapitre vise à fournir une compréhension solide des fondements théoriques de chaque concept individuellement, nous examinerons en détail les définitions, les enjeux, les objectifs et les types de chaque concept. Ce chapitre est scindé en trois sections : la première consiste à présenter la formation, la deuxième pour la compétence et enfin, la troisième section consiste à présenter les fondements de la performance.

## Section 01 : Généralité sur la formation

La formation dans les entreprises est considérée comme un investissement dans les ressources humaines qui peut avoir un retour qui se traduit par une augmentation dans la performance du personnel.

Dans cette section, nous allons aborder les principaux fondements ainsi que les enjeux et les objectifs de la formation.

### 1.1. Définition et importance de la formation

#### 1.1.1. Définition de la formation

La formation a été défini par plusieurs auteurs, SEKIOU a défini la formation comme *«un ensemble d'actions, de moyens, de méthode et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquate de leurs fonctions actuelles et futures»*.<sup>1</sup>

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

Selon PERETTI : *«La formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef, à l'atteinte de leurs objectifs – satisfaction professionnelle, performance économique – en prenant compte de l'évolution des métiers. Elle aide au maintien de l'employabilité des compétences requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à leurs emplois»*.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> SEKIOU, (Lakhdar) et autres. (2004), Gestion des ressources humaines, Debock, p336.

<sup>2</sup> ARDOUIN, (Thierry). (2017), Ingénierie de formation, Dunod, Paris, p9.

<sup>3</sup> PERETTI, (Jean-Marie). (2017), Ressources humaines, Vuibert, Paris, P 433.

# Chapitre 01 : Aspect conceptuel et théorique sur la formation, la compétence et la performance

---

## 1.1.2. Importance de la formation

La formation est une partie importante de la gestion et du développement des ressources humaines pour les raisons suivantes<sup>4</sup> :

- La formation contribue au recrutement du personnel et à l'amélioration de la qualité des candidats;
- Elle élimine les risques, car les employés formés peuvent mieux utiliser économiquement les matériaux et l'équipement, ce qui réduit et évite le gaspillage ;
- La formation est utilisée comme facteur de contrôle pour les employés d'un organisme ;
- Elle accroît la fidélité et la capacité d'adaptation du personnel ;
- Elle améliore le moral du personnel ;
- Cela augmente l'efficacité et la productivité.

## 1.2. Enjeux et objectifs de la formation

### 1.2.1. Les enjeux de la formation

Former les salariés permet de satisfaire les attentes des salariés et des entreprises tout en favorisant l'amélioration de la performance des entreprises<sup>5</sup> :

- La formation permet d'accroître la qualité du travail en favorisant le développement des connaissances et des compétences des salariés ;
- La formation facilite une coordination plus efficace des tâches entre les différents membres d'une équipe ;
- La formation favorise l'intégration du progrès technique, que ce soit au niveau des équipements ou des modes d'organisation, en permettant aux salariés de développer les compétences nécessaires pour les utiliser efficacement ;
- La formation permet aux salariés de développer une meilleure adaptabilité.

---

<sup>4</sup> ENGETOU, (Enge). (2017) The impact of training and development on organizational performance case Study: National Financial Bank Kumba, degree programmes Business Management, Centria University of Applied Sciences, p11.

<sup>5</sup> GUILLOT-SOULEZ, (Chloé). (2022) La gestion des ressources humaines, p 81.

## 1.2.2. Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation se différencient par rapport à l'entreprise, et aussi le collaborateur<sup>6</sup> :

### Pour l'entreprise :

- Adapter le savoir et les compétences de ses employés à l'évolution de son environnement technologique, organisationnel, économique...
- Accroître les connaissances des employés afin d'accroître leur rendement au sein de l'organisation ;
- Accroître la souplesse et la compétitivité dans le marché ;
- Optimisation de ressources humaines.

### Pour le collaborateur :

- Développer les compétences de l'employé et améliorer son rendement, ce qui lui permet de profiter d'une promotion qui s'accompagne habituellement d'une amélioration de sa situation financière ;
- Amélioration de l'exécution du travail ;
- Motiver l'employé en assurant son perfectionnement professionnel et en augmentant son efficacité.

## 1.3. Les types de formation

Il existe deux types de formation<sup>7</sup> :

### 1.3.1. La formation initiale

Se réfère à l'acquisition de connaissances généralement obtenue avant d'entrer à la vie professionnelle en tant qu'élève, étudiant ou apprenti. Elle est composée de trois éléments distincts :

---

<sup>6</sup>CHTIOUI, (Noureddine). (2019), Les objectifs et les types de la formation. Disponible sur URL: [https://www.academia.edu/40571374/Les\\_objectifs\\_et\\_les\\_types\\_de\\_la\\_formation](https://www.academia.edu/40571374/Les_objectifs_et_les_types_de_la_formation), (consulté le 08/04/2023)

<sup>7</sup> AOUALI, (Fatiha). (2022), L'importance de la formation des ressources humaines dans une organisation; performance et impact: Etude de cas de la société Naftal carburants -Unité Dar el Beida Algérie, p491. Disponible sur URL : <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/277/17/1/191954>

### **1.3.1.1. La formation de base :**

A- **La formation scolaire traditionnelle** : se réfère à une formation universitaire considérée comme classique.

B- **La formation de base professionnelle** : c'est une formation fournie par les centres de formation et les écoles spécialisées.

### **1.3.1.2. La formation initiale complémentaire :**

C'est une formation destinée à compléter une formation de base, qu'elle soit de type scolaire traditionnelle ou professionnelle, afin d'adapter les compétences de la personne aux besoins spécifiques d'une entreprise ou d'un secteur professionnel.

### **1.3.1.3. La formation poste recrutement :**

C'est une formation qui accompagne l'entrée en fonction des agents ayant réussi un concours, un examen professionnel et les aider à s'adapter rapidement à leur environnement professionnel et à acquérir les compétences nécessaires pour accomplir leurs tâches avec efficacité.

### **1.3.2. La formation continue**

C'est un processus de formation qui permet aux professionnels de développer leurs compétences et de se tenir informés des évaluations dans leur domaine d'activité tout au long de leur carrière. Elle se déroule généralement pendant que les employés occupent leur poste. Cette formation peut se décliner en trois types :

#### **1.3.2.1. La formation au poste de travail :**

Elle est centrée sur l'acquisition de savoir-faire pratique en lien direct avec les tâches et les responsabilités du poste occupé.

#### **1.3.2.2. La formation au savoir être :**

Une formation vise à développer les compétences non techniques des travailleurs, telles que les compétences sociales, la communication, la résolution des problèmes etc. elle permet de renforcer les compétences comportementales et relationnelles des employés pour qu'ils puissent adapter au changement dans leur environnement professionnel et travailler en équipe.

### **1.3.2.3. La formation promotion (le savoir) :**

Cette formation est destinée à préparer les employés à réussir les concours et examens professionnels internes en leur fournissant les compétences et les connaissances nécessaires pour atteindre les critères requis pour une promotion.

### **1.4. Les différents modes de la formation**

Les formations peuvent être disposées de différentes manières, selon les besoins et les objectifs de l'entreprise ou des individus. Elles peuvent être données par des sociétés spécialisées externes, par l'entreprise elle-même ou encore en ligne via des plateformes d'e-learning.

#### **1.4.1. La formation interne**

La formation interne consiste à offrir des formations aux salariés par l'entreprise elle-même en utilisant ses propres ressources (formateurs, locaux, contenu pédagogique). Dans ce cas, elle est responsable de la conception et de la mise en place de la formation et chargée d'identifier les compétences, les savoir-faire et les besoins de formation de ses salariés et d'établir un cahier des charges en conséquence. Cette approche permet de dispenser aux employés des compétences spécifiques liées à leur travail, ainsi que de leur transmettre les valeurs et la culture de l'entreprise.

#### **1.4.2. La formation externe**

La formation est considérée comme "externe" lorsque l'entreprise décide de faire appel à un prestataire de formation extérieur pour concevoir, réaliser et organiser l'action de formation. Ce prestataire de formation peut être une société spécialisée, un centre de formation ou un organisme de formation agréé.<sup>8</sup>

#### **1.4.3. La formation inter-entreprises**

La formation inter-entreprise se déroule dans les locaux de l'organisme de formation et permet de regrouper des salariés de différentes entreprises au sein d'une même session de formation. Cette formation donne la possibilité aux salariés de rencontrer des personnes d'autres entreprises et d'échanger des idées et des expériences, ainsi que la possibilité

---

<sup>8</sup> OPCO santé. (2020) Formation interne et externe. Disponible sur URL :<https://www.opco-sante.fr/sites/default/files/2020-03/Mnemotech-fiche-formation-interne-externe-fevrier2020-V2.pdf> (consulté le 04/05/23).

d'accéder à des formateurs et à des ressources qui ne seraient pas disponibles dans leur propre entreprise.

### **1.4.4. La formation intra-entreprise**

La formation intra-entreprise se déroule dans les locaux de l'entreprise qui souhaite entreprendre la formation, ce qui permet aux stagiaires de gagner du temps en évitant des déplacements dans des locaux de formation externes. Cette formation se déroule avec les salariés d'une même entreprise. Cela permet une formation plus adaptée aux besoins spécifiques de l'entreprise, avec des objectifs précis en termes de compétences à développer ou de résultats attendus.<sup>9</sup>

### **1.4.5. L'e-learning**

L'e-learning est une méthode de formation organisée à distance via Internet. Les apprenants peuvent consulter des modules pédagogiques contenant des textes, des vidéos ou des animations à leur convenance et à leur rythme. Des évaluations telles que des questionnaires, des quiz ou des jeux éducatifs sont souvent intégrées pour mesurer les progrès des apprenants au fil du temps. Les formations à distance sont devenues courantes et peuvent être utilisées dans divers domaines. Certaines formations sont gérées à distance par des superviseurs, tandis que d'autres sont autogérées par les participants qui peuvent suivre leur progression sur un tableau de bord personnalisé.<sup>10</sup>

## **1.5. Les méthodes pédagogiques en formation**

### **1.5.1. Les méthodes affirmatives**

Ces méthodes ont en commun d'être fondées sur le transfert de connaissances constituées du formateur à l'apprenant<sup>11</sup>.

### **1.5.2. Les méthodes interrogatives**

Les méthodes interrogatives sont des approches pédagogiques qui visent à encourager l'apprenant à être actif dans le processus d'apprentissage en le questionnant plutôt qu'en lui

---

<sup>9</sup> CNFCE. (2022), Formation inter/ Formation intra : quelles sont les différences ?. Disponible sur URL : <https://www.cnfce.com/dossier/definition-formation-inter-intra> (consulté le 04/05/23 à 19 :00).

<sup>10</sup> Oumaldunet. (2021), E-learning, définition et avantages. Disponible sur URL : [journaldunet.fr/management/guide-du-management/1504399-e-learning-definition-et-avantages/](http://journaldunet.fr/management/guide-du-management/1504399-e-learning-definition-et-avantages/) (consulté le 04/05/23 à 19 :53).

<sup>11</sup> MEIGNANT, (Alain). (2001), Manager la formation, Liaisons, p214.

## Chapitre 01 : Aspect conceptuel et théorique sur la formation, la compétence et la performance

---

fournissant des réponses toutes faites. Ces méthodes s'inspirent souvent de la méthode de maïeutique socratique, qui implique de poser des questions pour amener l'interlocuteur à découvrir la vérité par lui-même.<sup>12</sup>

### 1.5.3. Les méthodes actives

Les méthodes actives impliquent une participation active et engagée de l'apprenant dans le processus d'apprentissage. Elles sont basées sur l'idée que l'activité de l'apprenant est un élément essentiel pour que l'apprentissage soit efficace et significatif. Elles visent à impliquer la globalité de la personne dans l'apprentissage, en incluant des aspects affectifs, émotionnels et cognitifs.<sup>13</sup>

### 1.5.4. Les méthodes démonstratives

Les méthodes démonstratives des approches pédagogiques dans laquelle le formateur présente une opération ou un processus en action pour permettre aux apprenants de comprendre comment cela fonctionne. Cette méthode consiste à montrer étape par étape comment réaliser une tâche ou une procédure en utilisant des exemples concrets.<sup>14</sup>

## 1.6. Le plan et la politique de formation

### 1.6.1. Le plan de formation

Le plan de formation est un document qui récapitule les formations que l'entreprise prévoit de dispenser à ses employés sur une période donnée, généralement un an. Il est élaboré par la direction des ressources humaines en concertation avec les responsables hiérarchiques et les salariés concernés.

Selon MEIGNANT « *le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'ils affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés* ». <sup>15</sup>

GUERRERO a cité dans son ouvrage « les outils des RH » quatre phases d'élaboration du plan de formation :<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> MEIGNANT, (Alain). (2001), op.cit., p 219.

<sup>13</sup> Ibid., p227.

<sup>14</sup> Ophieturpaud. (2023). Repérer les 4 principales méthodes pédagogique en formation. Disponible sur URL : [ophieturpaud.com/2023/02/15/reperer-les-4-principales-methodes-pedagogiques-en-formation/](https://ophieturpaud.com/2023/02/15/reperer-les-4-principales-methodes-pedagogiques-en-formation/) (consulté 04/05/23 à 20 :57h).

<sup>15</sup> MEIGNANT, (Alain), Op.cit., p191.

- **Phase 1 : l'analyse des besoins en formation**
  - Définition des besoins et des axes stratégiques (projets, changements...)
  - Evaluation des emplois et des compétences
  - Analyse des demandes individuelles
- **Phase 2 : la conception de la formation**
  - Objectifs de la formation (contenu, durée)
  - Choix de pédagogie à mettre en œuvre
  - Choix des formateurs et des prestataires
- **Phase 3 : la réalisation de la formation**
  - Gestion des absences sur le poste de travail
  - Suivi des stages et des convocations
- **Phase 4 : l'évaluation de la formation**
  - Réactions des stagiaires / efficacité pédagogique
  - Transfert des acquis en compétences
  - Amélioration des résultats (effets organisationnels et économiques)

Le plan de formation organise les actions de formation en fonction des objectifs établis. Il se compose des éléments suivants :<sup>17</sup>

- Les objectifs ;
- Les priorités ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- La durée, le calendrier ;
- Le budget ;
- Les catégories de bénéficiaires ;
- La manière dont ces actions seront évaluées.

### 1.6.2. La politique de formation

La politique de formation est « *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* ». <sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> GUERRERO, (Sylvie). (2014) Les outils des RH, DUNOD, p 168.

<sup>17</sup> PERETTI, (Jean-Marie), Op.cit., p 455.

## Chapitre 01 : Aspect conceptuel et théorique sur la formation, la compétence et la performance

---

Une politique de formation se doit de répondre à un double but :<sup>19</sup>

- permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique ;
- permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante et décontextualisée. Sa construction s'appuie sur la prise en compte de sept facteurs :<sup>20</sup>

1. **Le marché, le produit et la concurrence** : représentent des environnements sociaux et économiques qui influencent les orientations politiques en matière de formation, telles que les objectifs de performance et de qualité.
2. **La technologie** : joue un rôle important dans l'élaboration de la politique de formation en raison de l'évolution des moyens de production, qu'il s'agisse d'investissements en cours ou à moyen terme.
3. **L'organisation** : le système socio-organisationnel doit prendre en compte l'état actuel de la structure, l'évolution de l'organigramme et les changements au niveau des emplois.
4. **Le management "animation hiérarchique"** : joue un rôle essentiel dans l'élaboration de la politique de formation en favorisant une gestion participative des individus afin de valoriser l'aspect humain dans un cadre établi, en tenant compte de l'évolution sociale.
5. **L'état des ressources humaines** : repose sur plusieurs éléments :
  - **Les données factuelles** : telles que la pyramide des âges, la pyramide d'ancienneté, l'état et la répartition des qualifications, ainsi que l'état des emplois.
  - **Les données liées aux modes de gestion des ressources humaines** : qui englobent les pratiques telles que l'entretien annuel d'évaluation, l'entretien d'évolution de carrière et l'entretien de formation.
6. **La situation sociale en termes de climat et de relations sociales** : elle prend en compte :

---

<sup>18</sup> MEIGNANT, (Alain), Op.cit., p55

<sup>19</sup> PERETTI, (Jean-Marie), op.cit., p 455.

<sup>20</sup> ARDOUIN, (Thierry), op.cit, p72.

- **Relations sociales** : cela inclut la consultation avec les partenaires sociaux, les obligations formelles, la constitution des commissions réglementaires et l'établissement de calendriers.
  - **Climat social** : il est important de considérer la situation générale de l'entreprise, tels que les licenciements, les plans sociaux, les rachats ou les reprises économiques.
  - **Culture et histoire** : la culture descendante liée au management ainsi que la culture d'entreprise doivent être prises en compte. Cela englobe la construction sociale des acteurs et l'existence de l'inconscient collectif de l'organisation.
7. **Les environnements réglementaire et sociogéographique** : jouent un rôle croissant dans l'élaboration de la politique de formation, notamment avec l'émergence de normes environnementales telles que l'ISO 14000, les normes de qualité comme l'ISO 9000, ainsi que les normes liées à la responsabilité sociétale des entreprises, comme l'ISO 26000. De plus, la réglementation en général a également un impact significatif.

## Section 2 : La notion de compétence

La notion de compétence occupe une place centrale dans le monde professionnel d'aujourd'hui. Dans cette section, nous explorerons en détail la notion de compétence, en mettant en évidence son objectif fondamental et les enjeux qui y sont associés. Nous aborderons également les différents types de compétences, et nous examinerons les différentes composantes qui les constituent.

### 2.1. Définition, caractéristiques et objectifs d'une compétence

#### 2.1.1. Définition de la compétence

Plusieurs auteurs ont défini la compétence et parmi ces multiples définitions on a retenu les suivantes :

Dejoux a défini la compétence comme « *un ensemble de connaissances, de capacité d'action et de comportement structuré en fonction d'un but et dans un type de situations données* ». <sup>21</sup>

Autre définition est donnée par Peretti qui dit que « *la compétence rassemble trois types de savoir, un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expérience) et un savoir être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée* ». <sup>22</sup>

Jean Yves Buck a défini également la compétence comme « *un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances, de savoirs, d'expériences, d'expérimentations, de talents, d'aptitudes acquises au fil du temps par un individu ou une organisation ; elle se compose de savoirs faire opérationnels, de savoirs faire potentiels (actionnables dans un contexte donné), de savoir-faire relationnels, de savoir-faire cognitifs, de savoirs faire validés* » <sup>23</sup>.

#### 2.1.2. Caractéristiques d'une compétence

Selon M. Parlier, la compétence a quatre caractéristiques <sup>24</sup> :

---

<sup>21</sup> DEJOUX (Celile). (2001) Les compétences au cœur de l'entreprise, édition d'organisation, p 141.

<sup>22</sup> PERETTI (Jean-Marie). (2001) Dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, p 60.

<sup>23</sup> JEAN YVES, (Buck). (2003) Le management des connaissances et de compétences en pratique .édition d'organisation, p106.

<sup>24</sup> PARLIER (M). (1996) Nouveau modèle de gestion des ressources humaines revue personnel. Cité dans BOUCHAIB (Fazia). (2008) Cartographie de connaissances et de compétences de domaines, mémoire de magister, université Abderrahmane mira de Bejaia, p 12.

1. **La compétence est opératoire et finalisée** : signifie que la compétence est une capacité opérationnelle et orientée vers un but spécifique et qu'elle ne peut être dissociée de l'action.
2. **La compétence est apprise** : à travers l'expérience et l'entraînement. Elle est le résultat d'un processus d'apprentissage continu qui permet à une personne de développer les connaissances, les habilités et les attitudes nécessaires pour accomplir une tâche ou atteindre un objectif spécifique.
3. **La compétence est structurée** : implique des aspects cognitifs, comportementaux et motivationnels. Elle combine des savoir agir, vouloir agir et pouvoir agir pour permettre à une personne d'accomplir efficacement une tâche ou atteindre un objectif dans des situations variées et complexes.
4. **La compétence est abstraite et hypothétique** : elle ne peut pas être observée directement en tant que telle, mais plutôt à travers les actions et les résultats qu'elle permet d'obtenir. Ses conséquences sont concrètes et observables, et c'est à travers celles-ci que l'on peut évaluer la compétence d'une personne.

### 2.1.3. Les Objectifs d'une compétence

La compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands types d'objectifs<sup>25</sup> :

- Premièrement, en réfléchissant à la contribution des salariés à la performance de l'entreprise, il est important de considérer leur compétence, car le simple fait d'occuper un poste en ayant les diplômes et l'expérience requise ne suffit pas ;
- En deuxième lieu, en vue d'adapter les comportements des salariés aux nouvelles normes d'action, il est essentiel de prendre en compte leur compétence. En effet, pour que leur contribution à la performance de l'entreprise soit effective, il est nécessaire qu'ils maîtrisent l'organisation en termes de comportement.
- En fin, la compétence ne se réduit pas à une pression exercée sur l'individu, mais permet également de définir de nouveaux modes de coopération et d'échange.

### 2.2. Enjeux attachés à la compétence

On distingue trois types d'enjeux<sup>26</sup> :

---

<sup>25</sup> EL HAMMIOUI(Linda). (2019) La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise, revue internationale des sciences de gestion, N°6 : V : 3, N°1, p 7.

<sup>26</sup> LETHIELLEUX, (Laëtitia). (2022) L'essentiel de la gestion des ressources humaines, Gualino, p 58.

### **2.2.1. L'enjeu économique**

Les entreprises doivent s'adapter à la mondialisation et à la concurrence accrue, et pour réussir dans un tel environnement, elles doivent être capables de s'adapter rapidement aux changements de marché et de réaliser des performances accrues. Pour atteindre cet objectif, elles ont besoin d'employés ayant des compétences particulières et de haute qualité, et qui peuvent contribuer à la création d'une valeur ajoutée supplémentaires.

Le capital humain devient crucial pour les entreprises, il désigne les compétences des employés qui contribuent à la croissance et au développement de l'entreprise, pour cela, les entreprises investissent dans leur capital humain en offrant des formations et en embauchant des employés compétents, avec l'objectif d'obtenir un retour sur investissement.

### **2.2.2. L'enjeu organisationnel**

La notion compétence devient un enjeu organisationnel majeur pour les entreprises qui cherchent à mettre en place une flexibilité qualitative par la réunion de toutes les compétences nécessaires à sa production. Dans cette optique l'organisation joue un rôle important dans le développement des compétences de ses salariés en leur offrant des opportunités de formation et de développement personnel. Dans ce cas, on parlera d'une organisation apprenante qui favorise la collaboration, l'échange et le partage de connaissances entre ses membres afin de créer un environnement d'apprentissage continue.

### **2.2.3. L'enjeu sociétal**

Les organisations ont désormais l'obligation de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour assurer la mise à jour et le maintien des compétences de leurs employés tout au long de leur carrière.

La notion de compétence permet aux salariés de maintenir leur employabilité et de répondre aux attentes du marché du travail. La législation en vigueur renforce la responsabilité sociale des entreprises en matière d'employabilité de leurs salariés, mais cela implique également que les salariés deviennent des acteurs de leur parcours professionnel. Il s'agit donc d'une responsabilité partagée, où chacun doit contribuer à garantir l'employabilité des salariés tout au long de sa carrière.

### **2.3. Les composantes d'une compétence**

Après avoir une multitude des définitions de la notion compétence, la plupart entre eux s'appuient sur les trois composantes suivantes :<sup>27</sup>

#### **2.3.1. Le savoir**

Il englobe l'ensemble des connaissances théoriques acquises par l'individu tout au long de sa vie, à travers la formation initiale ou la formation professionnelle continue. Ces connaissances peuvent être facilement repérées et évaluées, en particulier lorsqu'elles ont été acquises dans le cadre d'un programme de formation diplômant qui sert d'indicateur tout au long de la carrière de l'individu.

#### **2.3.2. Le savoir-faire**

Il signifie la capacité à agir dans un domaine particulier, généralement acquise grâce à l'expérience pratique. Les fondements théoriques peuvent être importants pour développer un savoir-faire solide, mais la pratique est essentielle pour le maîtriser. La reconnaissance sociale du savoir-faire est souvent plus complexe que celle des savoirs théoriques, car elle dépend souvent de la capacité à résoudre des problèmes concrets et à atteindre des objectifs spécifiques.

#### **2.3.3. Le savoir-être**

Il fait référence aux qualités personnelles et comportementales d'un individu. Il peut s'agir de compétences telles que la créativité, l'empathie, la communication, l'esprit d'équipe etc. Cependant, il est souvent difficile d'évaluer directement les savoir-être, car ils ne peuvent pas être mesurés de manière objective.

Le savoir-être est de plus en plus considéré comme un élément essentiel de la réussite professionnelle et personnelle, car il contribue à l'efficacité, à la satisfaction et à l'harmonie dans les relations interpersonnelles et les environnements de travail.

---

<sup>27</sup>NICOLAS, (Eline).2014 Gestion des ressources humaines, Dunod, pp 134-135.

## 2.4.Types et niveaux d'application des compétences

### 2.4.1. Les types de compétences

On distingue quatre types de compétences<sup>28</sup> :

#### 2.4.1.1. Les compétences cognitives

Ces compétences sont définies comme « des opérations intellectuelles pouvant consister soit dans la réalisation d'action intériorisées relativement simples (énumérer, décrire, comparer, définir...) soit d'opérations plus complexes (généralisation inductive, raisonnement par récurrence, formulation d'hypothèses, induction, déduction, raisonnement sous conditions...) ». <sup>29</sup>

Les compétences cognitives se développent au moyen de processus mentaux de collecte et de traitement de l'information dans le but d'accomplir une tâche.

En milieu de travail, les compétences cognitives peuvent se manifester de diverses façons selon la profession.

#### 2.4.1.2. Les compétences techniques (opérationnelles)

Les compétences techniques ou les savoir-faire opérationnels « *Sont incorporés aux personnes et leurs permettent d'opérer, d'effectuer des actes opératoires. Ils correspondent à des capacités à réaliser des gestes professionnels relativement délimités* »<sup>30</sup>.

Les compétences techniques se rapportent à un métier en particulier, elles peuvent être acquises par une formation ou une expérience professionnelle.

#### 2.4.1.3. Les compétences comportementales (relationnelles)

Les compétences comportementales sont des habiletés que la formation ne permet pas d'acquérir. Elles comprennent des qualités personnelles et interpersonnelles. Les activités parascolaires, les sports, l'éducation familiale et l'expérience en général, sont susceptibles de promouvoir l'acquisition de cette classification des qualifications.

---

<sup>28</sup> HOGOMMAT, (Vincent). Les différentes catégories de compétences en entreprise. Disponible sur URL : <https://www.neobrain.io/blog/les-differentes-categorie-de-competes-en-entreprise>. (consulté le 16/04/2023 à 02 :04h)

<sup>29</sup>Le BOTERF, (Guy). (2000) l'ingénierie des compétences, 2eme édition, paris, p52.

<sup>30</sup>Ibid., p48.

Le Boterf les définit telle qu'elles sont « *les capacités utiles pour savoir se comporter ou se conduire dans un contexte professionnel particulier. Leur fonction est de savoir coopérer* »<sup>31</sup>.

### **2.4.1.4. Les compétences sectorielles**

La compétence sectorielle désigne les compétences et les connaissances liées à un secteur d'activité donné. Par conséquent, posséder des compétences sectorielles témoigne de la maîtrise des enjeux et de la culture de ce secteur en particulier.

Les compétences sectorielles s'acquièrent par le biais de formations spécialisées, elles peuvent aussi être acquises dans le domaine s'il s'agit d'une conversion.

### **2.4.2. Les différents niveaux d'application de la compétence**

Même si la compétence est définie comme une caractéristique de l'individu son application concerne plusieurs niveaux de l'entreprise.

Célie Dejoux distingue essentiellement trois niveaux<sup>32</sup> :

#### **2.4.2.1. La compétence individuelle**

C'est une notion qui décrit l'ensemble des connaissances, des compétences et des pratiques professionnelles qu'une personne a acquises dans le cadre de sa formation et de son expérience. Elle est assez stable et structurée, et peut être mise à jour sans nécessiter de nouveaux apprentissages.

Les compétences individuelles sont valorisées par l'entreprise car elles permettent aux individus de contribuer efficacement aux objectifs de l'organisation.

#### **2.4.2.2. La compétence collective**

Elle désigne l'ensemble des compétences et des pratiques professionnelles qui résultent de l'interaction et de la coopération entre plusieurs individus au sein d'un groupe ou d'une organisation. Elle est basée sur l'idée que les compétences individuelles sont renforcées par l'effet groupe, c'est-à-dire la dynamique collective des acteurs.

---

<sup>31</sup> Le BOTERF, (Guy). Op.cit., p50.

<sup>32</sup> SOULEH, (Samah). (2017) La gestion des compétences dans l'entreprise, Revue des Economies Financières, Bancaires et de management, N° 04, p4. Disponible sur URL : <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/181/6/2/42722>

La compétence collective peut être définie par les composantes suivantes :

- **La synergie** : décrit les interactions intenses entre les membres de l'équipe.
- **La solidarité** : fait référence au réseau coopératif mis en place au sein de l'équipe de travail.
- **L'apprentissage** : définit la capacité de qualification du collectif, en fonction du type d'organisation concernée.
- **L'image opérative collective** : met en évidence l'existence d'une représentation commune de l'activité professionnelle.
- **Le code de langage commun** : qui font référence à ses membres, il n'existe pas de compétence sans collusion.

### 2.4.2.3. La compétence organisationnelle

Les compétences organisationnelles sont des éléments généraux qui sont façonnés par leur mise en pratique. Cela inclut des savoir-faire, des connaissances, des routines, des normes, des valeurs, des règles coutumières, des doctrines et des croyances qui sont mis en œuvre dans l'activité quotidienne. Ces compétences sont qualifiées d'organisationnelles car elles sont liées au travail d'organisation qui structure l'entreprise. Elles ne sont pas seulement réservées au chef d'entreprise, mais aussi aux salariés. Les compétences organisationnelles sont cruciales pour la réussite d'une entreprise et son organisation qui s'appuie sur des savoirs pratiques, des règles et des valeurs partagés au sein de l'entreprise<sup>33</sup>.

### 2.5. Le référentiel de compétences

Un référentiel de compétences peut être défini comme un ensemble structuré et documenté de compétences requises pour chaque poste ou rôle au sein d'une organisation. Ce référentiel recueille et décrit de manière objective et concrète les compétences et les connaissances nécessaires pour effectuer efficacement les différentes fonctions.

Un référentiel de compétences est mis en place pour atteindre certains objectifs :<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> GAILLARD, (Irène). Très Petites Entreprises : les compétences organisationnelles, base de la santé au travail. La Revue des Conditions de Travail, (2016), Conditions de travail dans les TPE/PME : comment mobiliser et innover?, N°5. Disponible sur URL : <https://hal.science/hal-01569920/document>, pp 50-51.

<sup>34</sup> LABRUFFE, (Alain). (2003) Les compétences, AFNOR, p 41.

- analyser les besoins existants de l'organisation en termes de connaissances requises pour l'exécution efficace, la qualité de l'ensemble des tâches et l'atteinte des objectifs assignés (temps, fonction) ;
- définir, pour chaque compétence, des niveaux opératoires correspondant à un état des connaissances requises identifiées en termes de savoirs, savoir-faire, savoir-être ;
- déterminer, pour chaque niveau, des unités opératoires de connaissances précisant des normes et renvoyant à des procédures ou à des protocoles décrits dans des manuels spécifiques (modes d'emploi) ;
- rénover et faciliter la description des fonctions en établissant des analyses rédigées à partir des compétences requises ;
- faciliter les procédures de GRH en fixant des critères précis de compétences et de niveaux requis ainsi que des paliers de progression objectifs et concrets ;
- évaluer objectivement le niveau réel des compétences de chacun dans l'organisation, détecter les objectifs de progression (personne/service) et les gisements de compétences ;
- développer l'efficacité personnelle grâce à la connaissance précise des points forts de chacun et des points à améliorer ;
- établir des cartes de compétences au moyen de tableaux comparatifs par service, par fonction, par personne.

### **2.6. Le bilan de compétences**

#### **2.6.1. Définition**

Le bilan de compétences est défini comme étant « *un dispositif mis au service des personnes qui souhaitent connaître mieux leurs compétences et prendre en charge leur évolution professionnelle. Il n'est ni un centre d'évaluation, ni un lieu de sélection, mais il fournit le moyen de faire le point sur ses compétences et de construire son projet avec l'aide d'un professionnel dans un cadre confidentiel* ». <sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> LEMOINE, (Claude). (2023) Se former au bilan de compétence, Dunod, p4.

### 2.6.2. Les objectifs d'un bilan de compétences

Le bilan de compétences a de différents objectifs, tant pour le salarié que pour l'entreprise :<sup>36</sup>

#### Pour le salarié

- Identifier ses atouts et ses limites, évaluer ses compétences et ses motivations.
- Valider les axes de progression professionnelle et personnelle pour préparer une évolution pertinente et surtout motivante.
- Valider les besoins en formation complémentaire pour pouvoir évoluer vers une filière métier identifiée en amont
- Construire un projet professionnel.

#### Pour l'entreprise

- Valider l'évolution individuelle d'un collaborateur
- Favoriser la gestion des carrières et la mobilité professionnelle.

### 2.6.3. Les phases d'élaboration d'un bilan de compétences

Le bilan de compétences se déroule obligatoirement dans le respect de 3 phases successives :<sup>37</sup>

- **Une phase préliminaire**
  - Confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche.
  - Définir et analyser la nature de ses besoins.
  - Informer des conditions d'organisation, des méthodes et techniques mises en œuvre.
- **Une phase d'investigation**
  - Analyser les motivations et intérêts professionnels et personnels.
  - Identifier les compétences et aptitudes professionnelles et personnelles et, le cas échéant, évaluer ses connaissances générales.
  - Déterminer les possibilités d'évolution professionnelle.

---

<sup>36</sup> BERNIER, (Philippe) et GRESILLON, (Annabelle). (2011) Optimiser les entretiens de compétence, Dunod, p 83.

<sup>37</sup> Ibid., p90.

## Chapitre 01 : Aspect conceptuel et théorique sur la formation, la compétence et la performance

---

Au cours de cette phase, un psychologue du travail ou des professionnels peuvent être rencontrés pour affiner, valider, éclaircir les investigations.

- **Une phase de conclusion**

- Prendre connaissance des résultats détaillés de la phase d'investigation.
- Recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation d'un projet professionnel et, le cas échéant, d'un projet de formation.
- Prévoir les principales étapes de la mise en œuvre de ce projet.

### Section 03 : Les concepts fondamentaux de la performance

La performance est un concept fondamental dans le domaine de la gestion et de l'analyse des entreprises. Elle revêt une importance particulière car elle permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs et à générer des résultats satisfaisants. Dans cette section, nous aborderons différents aspects liés à la performance, en commençant par sa définition et en explorant ensuite la mesure de la performance ainsi que les différents types de performance auxquels une entreprise peut aspirer.

#### 3.1. La notion performance

Le mot "performance" trouve son origine dans l'ancien français "parformer", qui signifiait "accomplir, exécuter", au XIII<sup>e</sup> siècle. Le verbe anglais "to perform" apparaît plus tard, au XV<sup>e</sup> siècle, avec une signification plus large. Ainsi, la notion de performance englobe à la fois l'accomplissement d'un processus ou d'une tâche, ainsi que les résultats obtenus et le succès qui peut en découler. Cela souligne l'idée que la performance est liée à la réalisation efficace et réussie d'objectifs ou de tâches spécifiques.

Selon le Larousse, le terme "performance" peut également être utilisé dans le contexte de la physique pour désigner l'ensemble des qualités qui caractérisent les performances d'un véhicule automobile ou d'un aéronef.

Cependant, c'est surtout dans le domaine sportif que le terme "performance" est largement utilisé. Dans ce contexte, il englobe à la fois la notion de mesure à travers la compétition, où les performances individuelles ou d'équipe sont comparées les unes aux autres, et la référence aux résultats obtenus, notamment la victoire.

Dans une approche "gestionnaire" et classique, la performance est associée à une triple idée :

- La performance est un résultat qui représente le niveau de réalisation des objectifs fixés ;
- La performance est une action qui implique un processus de production réelle ;
- La performance peut également être considérée comme un succès, ce qui implique un jugement et introduit donc un certain degré de subjectivité.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup>JACQUET, (Stéphane). Management de la performance: des concepts aux outils. Disponible sur URL: [https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management de la performance - des concepts aux outils.pdf](https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf), p02.

### 3.2. Définition de la performance

LORINO a dit que « *Est performant dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur* ». <sup>39</sup>

LORINO a mis l'accent sur l'importance de l'amélioration du rapport entre la valeur et les coûts comme critère clé pour évaluer la performance dans une entreprise.

Estelle MORIN et autres ont écrit sur ce sujet et disent que « *La performance est une exigence pour la pérennité de l'entreprise, inévitablement liée aux valeurs des personnes et des groupes d'intérêt qui la mesure. Par voie de conséquence, ce concept ne peut pas avoir de signification en soi, il ne peut en avoir que pour ceux ou celles qui y réfèrent dans leur rapport avec les entreprises. Il est temps de s'offrir une grille d'analyse et de mesure complète de la performance organisationnelle qui puisse dépasser les d'analyse disciplinaires et fonctionnelles et surmonter les obstacles posés par les préférences personnelles* ». <sup>40</sup>

TURCOTTE considère que cette dernière « *diffère de la productivité qui concerne la valeur d'une unité de biens ou services par rapport à son coût de production. Elle se différencie de l'efficacité qui est la capacité d'attendre des objectifs ainsi que, l'efficience qui rend compte de la capacité d'être efficace au niveau de la fabrication, peu importe si les produits se vendent bien ou non* ». <sup>41</sup>

### 3.3. La mesure de la performance

Dans l'approche classique de la performance, souvent associée à une approche traditionnelle, la performance est considérée comme un indicateur de résultat qui se concentre sur la rentabilité du capital investi. Dans cette perspective, les concepts d'efficacité et d'efficience sont privilégiés et sont à la fois des synonymes et des objectifs à atteindre. <sup>42</sup>

Dans ce contexte, Gilbert a proposé un modèle connu sous le nom du "triangle de la performance" qui se présente comme suit :

---

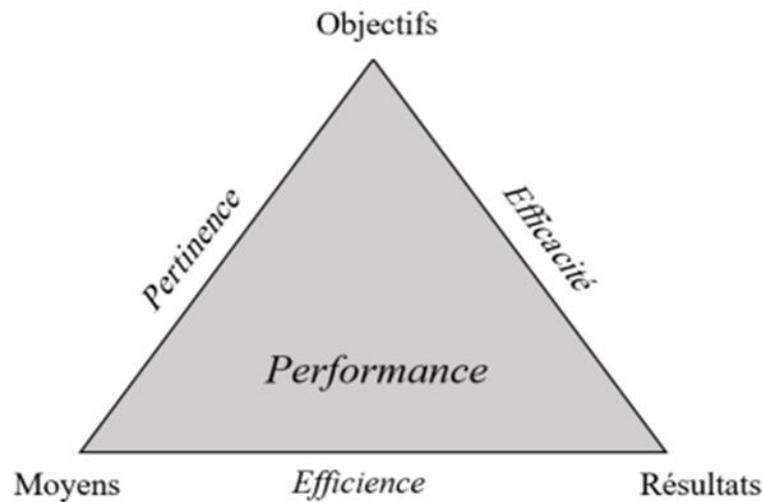
<sup>39</sup> LORINO, (Philippe). (2003) méthode et pratique de la performance, édition d'organisations, P5.

<sup>40</sup> Morin, (Estelle) et autres. (1996) Les indicateurs de performance, GUREIN, p8.

<sup>41</sup> TURCOTTE, (Pierre-Régis), (1997) Comportement en milieu organisationnel, Sherbrooke, p 22.

<sup>42</sup> JACQUET, (Stéphane), loc.cit., p 3.

**Figure 1.1:** Le triangle de performance (Gibert 1980)



Source : JACQUET, (Stéphane), loc.cit., p4.

Selon ce triangle, la performance peut être définie selon le trio « objectifs, moyens, résultats » et nous pouvons retenir trois relations entre ces éléments :

- La pertinence entre les moyens et les objectifs ;
- L'efficacité entre les résultats et les objectifs;
- L'efficience entre les résultats et les moyens.

### 3.3.1. La pertinence

La pertinence est définie comme le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre, ce qui correspond à la bonne allocation des ressources. Cela signifie que la pertinence se réfère à l'utilisation adéquate des ressources disponibles pour atteindre les objectifs spécifiques.

### 3.3.2. L'efficacité

L'efficacité est définie comme étant relative à l'utilisation des moyens disponibles pour atteindre des résultats spécifiques dans le cadre d'objectifs préalablement définis. Cela signifie que l'efficacité se réfère à la capacité d'atteindre ces objectifs fixés.

### 3.3.3. L'efficience

L'efficience est définie comme le rapport entre l'effort produit et les moyens totaux déployés dans une activité, ce qui correspond à l'atteinte des objectifs avec le moindre

coût. Cela signifie que l'efficacité se concentre sur la maximisation des résultats obtenus en utilisant le moins de ressources possible.<sup>43</sup>

Plus tard, Marion et autres<sup>44</sup> ont introduit un élément supplémentaire qu'est la cohérence, élargissant ainsi la définition de la performance pour inclure désormais quatre principes fondamentaux.

### 3.3.4. La cohérence

Se réfère à l'harmonie des composants essentiels de l'organisation dans la mesure de la performance organisationnelle, en reliant les objectifs aux moyens mis en œuvre.

### 3.4. Typologie de la performance

Auparavant, Le concept de performance était souvent associé à des mesures financières telles que la rentabilité, le chiffre d'affaires et les parts de marché, principalement dans le but de répondre aux attentes des actionnaires. Cependant, de nos jours, les managers reconnaissent de plus en plus l'importance de prendre en compte d'autres dimensions de la performance de l'entreprise.

La performance d'une entreprise ne peut plus être considérée uniquement du point de vue financier. Les managers doivent également se concentrer sur la satisfaction des clients et le bien-être de l'ensemble du personnel au sein de l'entreprise. Cette approche globale de la performance de l'entreprise prend en considération différents aspects, tels que la qualité des produits ou services offerts, la fidélité des clients, la motivation et la satisfaction des employés, ainsi que l'impact environnemental et social de l'entreprise.

Selon MAADANI et SAID « *La performance globale est définie comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* »<sup>45</sup> donc la performance dans une entreprise est caractérisée par plusieurs dimensions :

---

<sup>43</sup> MARANZANA, (Nicolas). (2019) Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante, thèse de doctorat, École Doctorale Mathématiques, Sciences de l'Information et de l'Ingénieur, Strasbourg, p5.

<sup>44</sup> SALGADO, (Melchior). (2013) La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations, p 3. Disponible sur URL :<https://hal.science/hal-00842219>

<sup>45</sup>M.MAADANI et K.SAID. (2009) Management et pilotage de la performance, édition Hachette livre, p.33.

### 3.4.1. Performance sociale

La performance sociale d'une entreprise englobe les résultats quantitatifs et qualitatifs liés au climat social, tels que le bien-être au travail de tous les employés, ainsi que les comportements des dirigeants et des cadres envers leurs subordonnés. Cela englobe les indicateurs de mesure du niveau de satisfaction des salariés et de la relation entre les différents niveaux hiérarchiques.<sup>46</sup>

### 3.4.2. Performance économique

La performance économique d'une entreprise se mesure en évaluant son succès dans les domaines liés à son actif, son passif et sa position sur le marché. De plus, la performance économique tient compte de la force globale de l'entreprise sur le marché, y compris sa capacité à générer des revenus, à réaliser des bénéfices et à atteindre des objectifs financiers tels que la rentabilité et la croissance.<sup>47</sup>

### 3.4.3. Performance environnementale

La performance environnementale se réfère à la capacité d'une entreprise, d'un produit ou d'une activité à respecter les exigences environnementales et à réduire son impact sur l'environnement. Cette mesure peut être évaluée à l'aide de plusieurs indicateurs, dont les principaux sont les émissions de gaz à effet de serre (GES), la consommation d'eau, la production de déchets, la consommation d'énergie et l'utilisation de matières premières.<sup>48</sup>

Le schéma suivant représente les composantes de la performance globale.

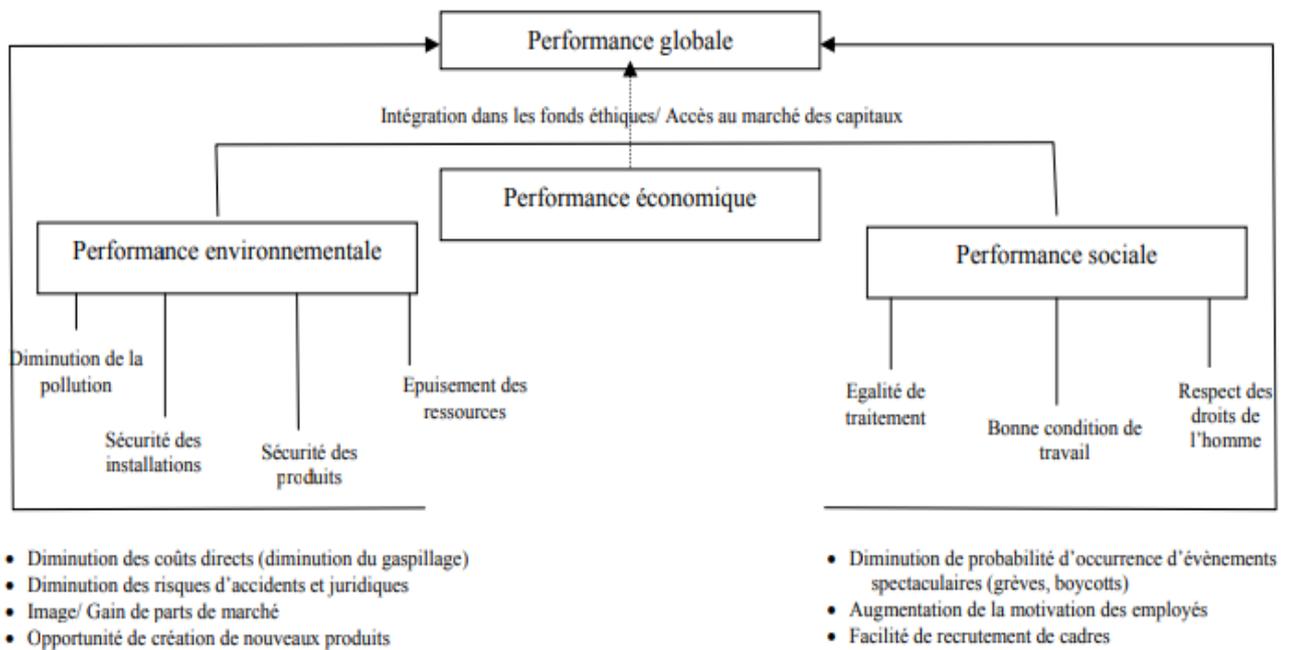
---

<sup>46</sup> Youmatter. (2023) Performance sociale : définition, exemple, stratégies et évaluation. Disponible sur URL : <https://youmatter.world/fr/definition/performance-sociale-definition-exemple-strategies-evaluation/> (consulté le 06/05/23 à 14 :4h).

<sup>47</sup> Smart cockpit. Performance économique. Disponible sur URL : <https://www.smartcockpit.ch/cockpits/performance-economique> (consulté le 05/05/23 à 15h52).

<sup>48</sup> FOULSHAM, (Eric). (2023) La performance environnementale. Disponible sur URL : <https://www.lyonentreprises.com/glossaire/performance-environnementale> (Mis à jour le 16/01/23, consulté le 06/05/23 à 15h30).

**Figure 1.2:** La performance globale



**Source :** RENAUD, (Angèle), BERLAND (Nicolas). (2007) MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT, Poitiers, France, p11

### **Conclusion**

Ce chapitre a mis en lumière les fondements théoriques de la formation, de la compétence et de la performance. La compréhension des théories sous-jacentes à la formation nous permet d'appréhender les différents processus d'apprentissage et les approches pédagogiques qui favorisent le développement des connaissances et des compétences des individus. Les modèles théoriques de la compétence nous ont permis d'appréhender les dimensions complexes et les éléments clés qui contribuent à la maîtrise d'un domaine spécifique. Enfin, l'étude des théories de la performance nous a aidés à comprendre les facteurs psychologiques et les mécanismes qui influencent les résultats individuels et organisationnels.

Cependant, il est crucial de noter que l'essence de ces concepts réside dans leur interrelation. Le chapitre suivant approfondira notre compréhension en explorant la relation étroite entre la formation, la compétence et la performance.

## **Chapitre 02**

# **Le lien entre formation, compétence et performance**

### **Introduction**

Le lien entre la formation, la compétence et la performance constitue un domaine de recherche essentiel dans le domaine des ressources humaines et de la gestion organisationnelle.

Ce chapitre vise à explorer la relation complexe entre la formation, la compétence et la performance. En examinant l'impact de la formation sur le développement des compétences et son lien avec la performance organisationnelle, nous contribuerons à une meilleure compréhension de la manière dont les organisations peuvent optimiser leurs stratégies de formation pour améliorer la compétence et la performance des employés. De plus, en s'appuyant sur les études antérieures, nous pourrions identifier les domaines nécessitant davantage de recherche et les perspectives émergentes dans ce domaine essentiel de la gestion des ressources humaines.

### Section 01 : La formation et le développement des compétences

La formation et le développement des compétences sont deux aspects essentiels dans le domaine professionnel. Cette section explorera le lien étroit entre la formation et le développement des compétences, en mettant en évidence la manière dont la formation contribue à l'acquisition et au renforcement des compétences. Nous examinerons également la nécessité de la formation pour favoriser le développement continu des compétences, permettant aux individus de rester compétitifs et aux organisations de prospérer dans un environnement en constante mutation.

#### 1.1. Développement des compétences

Le développement des compétences consiste à acquérir et à renforcer les savoir-faire et savoir-être nécessaires pour performer avec succès dans un poste professionnel. Cela peut inclure l'acquisition de nouvelles connaissances théoriques, techniques et comportementales, ainsi que l'amélioration des compétences existantes pour s'adapter à l'évolution des exigences professionnelles.<sup>49</sup>

##### 1.1.1. La nécessité de développement des compétences pour les individus et les organisations

Le développement des compétences est un enjeu clé pour l'ensemble des acteurs du monde professionnel, qu'il s'agisse des individus, des entreprises ou des organisations<sup>50</sup>.

- **Pour les individus**

Le développement des compétences est crucial pour l'ensemble des professionnels, qu'ils soient en poste ou en recherche d'emploi, car il permet d'améliorer leur employabilité et de se maintenir à jour avec les évolutions du marché du travail. Il peut également aider les personnes sans emploi à acquérir de nouvelles compétences et à élargir leurs opportunités d'emploi.

- **Pour les organisations**

Pour les entreprises et les organisations, le développement des compétences est également stratégique car il leur permet d'optimiser leur performance globale. En effet, une main-

---

<sup>49</sup> Top formation. (2022) Développement des compétences : pourquoi et comment ? Disponible sur URL : <https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences-pourquoi-et-comment-12014> (consulté le 05/05/23 à 19 :00h).

<sup>50</sup> Loc.cit.

d'œuvre compétente et qualifiée peut améliorer la qualité de production, réduire les coûts liés aux erreurs et aux accidents de travail, augmenter la satisfaction des clients et contribuer à la croissance de l'entreprise. De plus, en investissant dans le développement des compétences de leur personnel, les entreprises peuvent renforcer leur avantage concurrentiel et améliorer leur position sur le marché.

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

#### **1.2.1. L'ingénierie de formation**

L'ingénierie de formation est définie par Le Boterf comme « *l'ensemble coordonné des activités de conception d'un dispositif de formation (cursus ou cycle de formation, centre de formation, plan de formation, centre de ressources éducatives, session ou stage...) en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa viabilité* ». <sup>51</sup>

L'ingénierie de formation comprend les éléments suivants : <sup>52</sup>

- L'analyse de la demande ;
- Le diagnostic différentiel ;
- La définition des objectifs de formation et des objectifs pédagogiques ;
- Le diagnostic des compétences ;
- L'analyse d'emplois ;
- La conception des projets de formation ;
- Sa mise en œuvre et son évaluation.

Cette ingénierie est un processus mis en place au sein d'une organisation dans le but de développer les compétences d'un apprenant dans le cadre d'un projet de formation spécifique.

#### **1.2.2. L'ingénierie de compétence**

L'ingénierie des compétences englobe les approches et les méthodes visant à transformer les compétences mobilisées par les individus pour accomplir leurs tâches professionnelles. Son objectif est d'étendre les pratiques d'ingénierie de formation en agissant non seulement sur les situations de formation, mais également sur les situations professionnelles elles-mêmes afin de les rendre plus favorables à l'apprentissage. <sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> PARMENTIER, (Christophe). (2012) L'ingénierie de formation, édition Eyrolles, p 2.

<sup>52</sup> ERAY, (Philippe). (1999) Précis développement des compétences, édition Liaisons, p27.

<sup>53</sup> Didaction conseil. (2016) Ingénierie de compétence. Disponible sur URL :

<https://www.didaction.com/domaines/competence.html>

D'importantes différences existent entre ces deux approches, concernant :<sup>54</sup>

- **Les objectifs visés :** L'ingénierie de formation se concentre principalement sur l'acquisition de connaissances théoriques et pratiques par les apprenants alors que l'ingénierie des compétences se concentre davantage sur l'acquisition de compétences pratiques et directement applicables.
- **Les moyens mise en œuvre :** L'ingénierie de formation privilégie généralement les cours en salle de classe ou des formats similaires tels que les formations en ligne, l'ingénierie des compétences met davantage l'accent sur des approches de formation-action et des parcours qualifiants.
- **Les modalités de conduite :** En ce qui concerne l'ingénierie de formation, la responsabilité principale de la conception et de la mise en œuvre des formations revient généralement au responsable formation, dans le cadre de l'ingénierie des compétences, la responsabilité est partagée entre différents acteurs. En plus du responsable formation, le responsable opérationnel et la hiérarchie de proximité jouent un rôle clé.

### 1.3. La nécessité de la formation dans le développement des compétences

Le cycle de développement des compétences peut varier dans le temps. Cependant, il est inévitable que les compétences deviennent obsolètes avec le temps. Toutefois, il est reconnu que les compétences liées au savoir-être ou au savoir-faire ont tendance à perdurer sur une plus longue période. Cela crée ainsi un double défi pour les organisations : la détérioration rapide du capital compétence et l'augmentation constante des compétences requises pour un emploi. La formation est essentielle pour assurer la pérennité des entreprises, cependant elle seule ne suffit pas, car :

- elle est limitée dans le temps et l'espace ;
- ses effets se font ressentir avec un certain délai dans les situations de travail.

La résolution de ces problèmes nécessite du temps et engendre des coûts. Néanmoins, il est important de noter que l'absence de compétence est encore plus coûteuse. C'est pourquoi un programme de formation devient une nécessité essentielle pour l'organisation.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> AMARI, (Soumya). (2018) L'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences, mémoire de master, école supérieure de commerce, p 36.

<sup>55</sup> BRASSARD, (Nancy). (2021) La gestion humaine des ressources : l'art d'attirer, de retenir et de fidéliser les personnes compétentes dans nos organisations , édition JFD, p 27.

### 1.4. les critères de formation pour qu'elle développe et délivre les bonnes compétences

Pour que la formation soit au service de développement des compétences :<sup>56</sup>

- Il est essentiel que la formation soit dispensée au moment opportun ;
- Elle doit être en cohérence avec les compétences préalables de l'apprenant ;
- Il faut qu'elle soit pertinente ;
- Il est important qu'elle soit produite avec le coût le plus avantageux possible ;
- Il faut fournir un soutien et un accompagnement continu aux apprenants une fois leur formation terminée, afin qu'ils puissent tirer pleinement parti de leurs nouvelles compétences ;
- Elle doit avoir un impact sur la performance.

### 1.5. Les formations privilégiées pour développer les compétences

Trois types de formation sont généralement proposés :<sup>57</sup>

- La formation – action ;
- La formation par alternance ;
- La formation traditionnelle et e-learning.

#### 1.5.1. La formation-action

La formation-action est une approche de formation qui vise à se rapprocher au maximum de la construction des compétences. Elle offre une excellente occasion de s'exercer à combiner et mobiliser des ressources pertinentes telles que les connaissances et les savoir-faire, afin de créer et mettre en pratique des compétences.

#### 1.5.2. La formation par alternance

La formation par alternance est une approche de formation qui se prête particulièrement bien à développer la capacité à combiner des ressources telles que les connaissances et les savoir-faire pour agir de manière compétente. Cependant, pour que l'alternance soit efficace, il est essentiel de ne pas la considérer simplement comme une succession de périodes

---

<sup>56</sup> BRASSARD, (Nancy), Op.cit. p 26.

<sup>57</sup> HADIDI, (Aïcha). Le développement des compétences Un levier de performance de la compétitivité des entreprises Algériennes, p 14-15. Disponible sur URL: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/180/4/4/78901>

théoriques et pratiques, mais plutôt comme une interaction mutuelle où les deux moments se nourrissent l'un l'autre.

Ces deux moments, théorique et pratique, sont indispensables et indissociables pour construire des compétences solides.

### 1.5.3. Formation traditionnelle et e-learning

La formation traditionnelle satisfait de nombreux besoins en développement des compétences, mais le manque de soutien concret et la contrainte de temps peuvent constituer des défis. Les nouvelles technologies et l'e-learning offrent des opportunités pour combler ces lacunes, mais elles nécessitent une attention particulière pour éviter les risques techniques, culturels et pédagogiques.

### 1.6. Les obstacles et les facteurs de succès de la formation pour le développement des compétences

Toutes les organisations peuvent rencontrer des obstacles lors de la mise en place d'un programme de formation, mais elles peuvent également bénéficier de facteurs de réussite pour ce programme :<sup>58</sup>

#### 1.6.1. Les obstacles

- **La résistance au changement** : peut être motivée par différentes raisons, notamment l'attachement à l'expérience acquise, la crainte de l'échec, la fierté des travailleurs ou l'appréhension de perdre des avantages acquis.
- **Les exigences opérationnelles** : peuvent constituer un frein à la formation, entraînant des retards, des annulations ou un ralentissement du processus de formation, notamment lorsque des objectifs de production doivent être atteints dans des délais impartis.
- **Les difficultés liées à la circulation de l'information** : peuvent entraver la diffusion efficace des informations pertinentes aux parties prenantes concernées, ce qui peut affecter la planification, l'organisation et la mise en œuvre des programmes de formation.
- **Le manque d'uniformité dans la formation dispensée par différents intervenants** : Lorsque plusieurs formateurs ou prestataires sont impliqués, il peut y avoir des variations dans le contenu, la qualité et les méthodes pédagogiques utilisées.

---

<sup>58</sup> ORES. Mieux comprendre l'adéquation entre les compétences et l'emploi occupé. Disponible sur URL : <https://www.oresquebec.ca/articles-de-veille/mieux-comprendre-ladequation-entre-les-competences-et-lemploi-occupe/> (consulté le 13/05/23 à 15 :35).

Cela peut entraîner une incohérence dans les compétences acquises par les apprenants, rendant difficile l'évaluation et la comparaison des résultats de formation.

- **La longueur de la formation** : peut constituer un défi, notamment lorsque certains apprentissages nécessitent une acquisition d'expérience sur une période prolongée.
- **Le constat que la formation scolaire initiale ne soit pas adaptée aux besoins organisationnels** : Les programmes éducatifs traditionnels peuvent ne pas couvrir de manière adéquate les compétences spécifiques requises par les organisations.

### 1.6.2. Les facteurs de succès

- La motivation et l'engagement des travailleurs envers l'apprentissage et la formation ;
- Les compétences des formateurs ;
- Le profil du superviseur, incluant son niveau de compétence et sa confiance envers ses employés, peut avoir un impact significatif sur le développement des compétences ;
- Un climat de travail favorable, caractérisé par le respect mutuel, le travail d'équipe et l'entraide, est essentiel pour favoriser le développement des compétences ;
- L'ouverture de l'organisation à la formation, la préoccupation pour le développement des travailleurs et l'implication de la direction dans les activités de développement des compétences sont des éléments clés pour favoriser le développement des compétences.

## **Section 2 : La relation entre formation, compétence et performance**

La performance individuelle et la performance globale sont deux aspects interdépendants qui jouent un rôle crucial dans la réussite d'une organisation.

Dans cette section, nous explorerons la relation entre la performance individuelle et la performance globale, ainsi que l'influence de la formation et du développement des compétences sur ces deux aspects. Nous examinerons comment la formation efficace des employés peut contribuer à améliorer à la fois la performance individuelle et la performance globale, en renforçant les connaissances, les compétences et les attitudes nécessaires à la réussite des employés et de l'organisation dans son ensemble.

### **2.1. La performance individuelle**

#### **2.1.1. Définition**

Campbell a défini la performance individuelle comme « *ensemble de comportements ou d'actions individuelles qui contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels* ». <sup>59</sup>

Dans le prolongement de cette définition, Motowidlo définit la performance au travail comme « *la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* ». <sup>60</sup>

D'après ces définitions, la performance individuelle se réfère à la capacité d'un individu à atteindre des résultats en relation avec les objectifs qui lui ont été assignés.

Cette performance individuelle se mesure par l'aptitude à accomplir les responsabilités et à atteindre les objectifs qui ont été fixés.

#### **2.1.2. Les critères d'évaluation de la performance individuelle**

Il existe divers critères d'évaluation de la performance individuelle qui permettent aux employés de mieux comprendre leur travail, d'identifier leurs forces et leurs axes d'amélioration, et de défendre leur bilan professionnel.

L'évaluation de la performance individuelle des salariés se fait généralement en utilisant à la fois des critères quantitatifs et qualitatifs, adaptés aux missions et aux objectifs spécifiques de chaque salarié.

---

<sup>59</sup> CAMPBELL, (Joseph). The definition and measurement of performance in the new age, cité dans: SOYER, (Claude Roussillon). (2023) Remuneration et plaisir au travail, L'Harmattan, p 92.

<sup>60</sup> MOTOWIDLO, (Stephan) Job performance, cité dans: ibid, p 93.

### 2.1.2.1. Critères quantitatifs

Ces critères sont mesurables de manière objective en utilisant des données quantitatives. Ils se basent sur des résultats chiffrés et concrets. Par exemple, cela peut inclure des indicateurs tels que le nombre de ventes réalisées, le chiffre d'affaires généré, la productivité mesurée en termes de nombre de produits fabriqués, le respect des délais, etc. La comparaison des résultats obtenus par un employé avec les objectifs fixés permet au management d'évaluer si ses performances sont alignées sur les attentes.

### 2.1.2.2. Critères qualitatifs

Ces critères sont plus subjectifs et portent sur la qualité du travail fourni par l'employé. Ils évaluent des aspects tels que la précision, l'exactitude, la créativité, la résolution de problèmes, la satisfaction des clients, la conformité aux normes de qualité, etc. Les critères qualitatifs prennent en compte des éléments qui ne peuvent être mesurés directement en chiffres, mais qui ont néanmoins un impact significatif sur la performance et la valeur ajoutée du travail accompli.

Une évaluation de la performance individuelle réussie inclut une évaluation équilibrée des résultats quantitatifs et qualitatifs, en mettant en valeur la capacité à atteindre les objectifs individuels tout en ayant un impact positif sur l'équipe et l'organisation.<sup>61</sup>

### 2.1.3. Les prérequis de la performance individuelle

Pour que les salariés puissent performer efficacement, plusieurs prérequis sont nécessaires, tels que :<sup>62</sup>

- Définition préalable d'objectifs individuels précis et clairs : Il est important d'établir des objectifs spécifiques et compréhensibles en accord avec chaque salarié.
- Cohérence entre les compétences et les objectifs définis : Il est primordial de veiller à ce que les compétences des salariés soient en adéquation avec les objectifs qui leur sont assignés.

---

<sup>61</sup> CHATELAIN, (Gauthier). (2022) Evaluation de la performance individuelle : tout comprendre pour bien se préparer. Disponible sur URL : <https://javelo.io/fr/blog/comment-se-preparer-a-votre-prochaine-evaluation-de-performance-premiere-etape-la-preparation-en-amont> (consulté le 27/05/23 à 13h47).

<sup>62</sup> Openclassrooms. (2023) Gérer la performance de vos collaborateurs. Disponible sur URL : <https://openclassrooms.com/fr/courses/4890946-gerez-la-performance-de-vos-collaborateurs>, (consulté le 27/05/23 à 16h34).

- Fourniture d'outils et de ressources adaptés : Les salariés ont besoin d'accéder à des outils, moyens financiers, techniques et humains appropriés pour atteindre leurs objectifs.
- Accompagnement et suivi de la progression : Il est essentiel de fournir un suivi régulier et un accompagnement aux salariés dans l'atteinte de leurs objectifs.

### **2.1.4. La relation entre la compétence et performance individuelle**

Évaluer les performances individuelles à partir de référentiels transversaux aux métiers est essentiel pour évaluer les compétences. La performance consiste à atteindre un résultat prédéfini, tandis que les approches de gestion des compétences se concentrent davantage sur les savoirs, savoir-faire et savoir-être utilisés pour obtenir ce résultat. Ces approches sont centrées sur l'individu. En fin de compte, la compétence concerne la capacité à accomplir correctement un travail ou une opération, tandis que la performance implique l'atteinte de résultats spécifiques.

La performance se manifeste par l'accomplissement réussi d'une opération spécifique. La compétence devient ainsi une composante de la performance, se situant à l'intersection entre les individus et la structure de l'entreprise. En d'autres termes, l'amélioration de la performance réside dans la capacité à transformer ces compétences en valeur tangible.<sup>63</sup>

### **2.2. De la performance des individus à la performance de l'entreprise**

La performance individuelle joue un rôle fondamental dans l'amélioration de la performance globale d'une entreprise. Le succès des employés au sein de leur unité influence directement les progrès réalisés par l'organisation pour atteindre ses objectifs dans les délais impartis. En d'autres termes, la performance individuelle constitue la première étape essentielle vers l'accomplissement des objectifs de l'entreprise, car elle a un impact direct sur sa capacité à progresser et à respecter les délais fixés.<sup>64</sup>

### **2.3. La performance de l'entreprise**

Dans le premier chapitre, nous avons abordé ce concept, il est donc pertinent de faire un rappel à ce sujet.

---

<sup>63</sup> BELGHANAMI, (Wassila Nadjet). (2014) La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, thèse de magister, Ecole Doctorale d'Economie et de Management, p 76.

<sup>64</sup> ELBOUSAIDI, (Hamid). (2022) Indicateurs de performance individuels et institutionnels. Disponible sur URL : <https://www.omandaily.om/>, (consulté le 28/05/23 à 11h42).

La performance de l'entreprise peut être définie comme l'évaluation de sa réussite globale dans l'accomplissement de ses objectifs et de ses résultats. Elle mesure l'efficacité et l'efficience avec lesquelles une entreprise utilise ses ressources pour générer des résultats et atteindre ses buts stratégiques. La performance de l'entreprise peut être évaluée selon divers indicateurs, elle est souvent mesurée sur une base régulière, telle que mensuelle, trimestrielle ou annuelle, afin de permettre une évaluation continue de ses performances et de prendre des mesures correctives si nécessaire.

### 2.3.1. Les indicateurs de performance d'entreprise

Un indicateur de performance « est une mesure chiffrée prenant la forme d'une formule de calcul. C'est une information choisie, associée à un critère (caractéristique majeure permettant de juger de la réussite ou de l'échec), destinée à en observer les évolutions à intervalles réguliers. Aussi, les indicateurs de performance constituent un important dispositif de contrôle des objectifs à atteindre ». <sup>65</sup>

Il existe plusieurs types d'indicateurs de performance qui peuvent être utilisés pour évaluer différents aspects de la performance d'une entreprise. Voici les cinq principaux indicateurs de performance souvent utilisés. <sup>66</sup>

#### ➤ Les indicateurs de performance commerciale (vente & marketing)

Ces indicateurs sont des outils utilisés pour identifier et suivre les activités liées aux ventes et au marketing d'une entreprise. Ils regroupent des données qui permettent d'explorer différents axes stratégiques et de valider les hypothèses relatives à la stratégie commerciale.

Ces indicateurs peuvent inclure :

- Chiffre d'affaires : Il mesure les revenus générés par les ventes de produits ou services sur une période donnée.
- Retour sur investissement (ROI) marketing : Il évalue l'efficacité des investissements marketing en comparant les revenus générés aux dépenses engagées.
- Part de marché : Il indique la part de l'entreprise dans le marché global par rapport à ses concurrents.

---

<sup>65</sup> LAGODA, (Jean-Marc). (2022) Fiches sur les tableaux de bord, Ellipses, p 11.

<sup>66</sup> Openmindt. Les six types d'indicateurs de performance à impliquer dans la gestion d'une entreprise. Disponible sur URL : <https://www.openmindt.com/blog/dev/les-six-types-dindicateurs-de-performance-a-impliquer-dans-la-gestion-dune-entreprise>, (consulté le 28/05/23 à 16h00).

### ➤ **Les indicateurs de performance organisationnelle**

Ces indicateurs sont des mesures utilisées pour évaluer et contrôler les aspects liés aux ressources humaines et à la capacité de production d'une entreprise. Bien que ces mesures soient principalement gérées par les professionnels des ressources humaines, il est possible de formuler des indicateurs de performance qui mettent en évidence des enjeux spécifiques liés à la main-d'œuvre et permettent d'identifier des pistes d'amélioration concernant la gestion du personnel. Ces indicateurs peuvent inclure :

- Taux d'absentéisme : mesure le pourcentage d'absences des employés par rapport au temps de travail prévu. Il s'agit d'une mesure importante pour évaluer l'impact des absences sur la productivité et le fonctionnement global de l'entreprise.
- Coût de la masse salariale : Il mesure les dépenses totales liées aux salaires et aux avantages sociaux par rapport aux objectifs budgétaires.
- Nombre de formations dispensées : Il mesure la fréquence et le nombre de formations fournies aux employés pour améliorer leurs compétences et leur développement professionnel.

### ➤ **Les indicateurs de performance financière et comptable**

Les indicateurs de performance financière et comptable sont des mesures utilisées pour évaluer la santé financière d'une entreprise. Ils fournissent des indications essentielles pour évaluer la performance et le potentiel financier de l'organisation.

- Ratio de rentabilité : Il évalue la rentabilité de l'entreprise en comparant les bénéfices réalisés (avant impôts) aux ventes, aux actifs ou aux capitaux investis.
- Ratio d'endettement : Il mesure la proportion de dettes par rapport aux capitaux propres de l'entreprise, ce qui indique le niveau de levier financier et de risque financier.
- Ratio de couverture des intérêts : Il évalue la capacité de l'entreprise à couvrir ses frais d'intérêts sur ses dettes en comparant les bénéfices avant intérêts et impôts aux frais d'intérêts.

### ➤ **Les indicateurs de performance pour la chaîne d'approvisionnement, inventaire et logistique**

L'utilisation d'indicateurs de performance dans la chaîne d'approvisionnement, l'inventaire et la logistique est essentielle pour les entreprises manufacturières et de distribution. Ces indicateurs permettent de contrôler efficacement l'inventaire et le flux de marchandises, ce qui peut avoir un impact significatif sur la croissance des revenus.

- Taux d'exactitude des commandes : Il évalue la précision des commandes traitées, en mesurant le pourcentage de commandes sans erreurs ou retours.
- Délai de livraison : Il mesure le temps écoulé entre la commande d'un client et la livraison du produit.
- Niveau de service client : Il évalue la capacité de la chaîne d'approvisionnement à répondre aux demandes des clients en termes de délais de livraison, de disponibilité des produits, etc.

### ➤ Les indicateurs de performance informatique

Les indicateurs de performance informatique visent à évaluer la performance des activités technologiques au sein d'une organisation. Ils sont essentiels pour les entreprises souhaitant rentabiliser et optimiser leurs processus d'affaires grâce à l'utilisation de solutions technologiques. Ces indicateurs peuvent inclure les éléments suivants :

- Productivité améliorée : Cet indicateur évalue l'impact des solutions technologiques sur la productivité des employés et des processus. Il mesure les gains d'efficacité, les économies de temps et les améliorations de la qualité du travail.
- Optimisation logicielle : L'optimisation des logiciels, notamment des systèmes d'exploitation, des bases de données et des applications, peut contribuer à améliorer les performances en réduisant la consommation de ressources et en optimisant les algorithmes et les processus.
- Capacité du matériel : L'utilisation de matériel informatique performant, tel que des serveurs puissants, des disques durs rapides et des processeurs efficaces, peut améliorer considérablement les performances globales du système.

#### 2.4. La relation entre formation, développement des compétences et performance

La formation des employés joue un rôle crucial dans la croissance et le développement organisationnels. La littérature existante confirme que la formation et le développement ont un impact significatif sur la performance des employés, tant au niveau individuel qu'au niveau global de l'organisation. Les programmes de formation efficaces peuvent améliorer la performance globale des employés en renforçant leurs connaissances, leurs compétences et leur attitude, ce qui se traduit par une performance organisationnelle supérieure.

Des études telles que celle de Swart et al. (2005) soutiennent que la formation peut combler les écarts de performance en développant des compétences spécifiques et en améliorant la performance des employés. Il est donc essentiel pour les organisations d'avoir

## Chapitre 02 : Le lien entre la formation, la compétence et la performance

---

des politiques de formation continue et de fidélisation des employés afin de prévenir les écarts de compétences et de performances.

Les programmes de formation efficaces peuvent non seulement améliorer les compétences et les capacités des employés, mais aussi réduire l'insatisfaction, l'absentéisme et le roulement du personnel. En augmentant les connaissances, les compétences et l'attitude des employés, la formation contribue à une meilleure performance et à une réduction de l'insatisfaction.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> NASSAZI, (Aidah). (2013) Effects of training on Employee performance, university of applied sciences, p 29.

### Section 3 : Les études antérieures

La section suivante examine les études antérieures menées sur le rôle de la formation dans le développement des compétences. Ces recherches précédentes ont contribué à une meilleure compréhension de l'importance de la formation pour améliorer les compétences des individus dans divers domaines professionnels ainsi la performance des organisations. En explorant ces études antérieures, nous pouvons identifier les principaux résultats, les lacunes de recherche et les perspectives émergentes, ce qui nous permettra de situer notre étude actuelle dans le contexte plus large de la littérature existante sur le sujet.

#### 3.1. Etudes sur l'impact de la formation sur le développement des compétences

NAZ Arabe et autres (2016) ont réalisé une 'étude quantitative dans la division Malakand, Khyber Pakhtunkhwah, Pakistan. L'échantillonnage probabiliste, spécifiquement l'échantillonnage aléatoire stratifié, a été utilisé pour sélectionner les participants. Un questionnaire structuré a été utilisé pour collecter les données. L'analyse des données a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS. Les conclusions de l'étude indiquent que la formation a un impact significatif sur les performances des enseignants au niveau collégial. Les résultats suggèrent que la formation joue un rôle positif dans l'apprentissage, l'amélioration des compétences et la réduction du stress et de l'anxiété liés au travail des enseignants. D'autre part, BSHINA Khaled (2016) dans son étude se concentrée sur la formation et le développement dans les banques commerciales publiques en Libye, en mettant l'accent sur l'amélioration des politiques et des pratiques visant à renforcer les compétences et les performances a révélé qu'aucune évaluation systématique des besoins en formation n'a été réalisée dans les banques étudiées. La formation spécialisée à l'étranger est influencée par des institutions financières étrangères, ce qui peut être en conflit avec la culture libyenne. La formation traditionnelle, telle que des conférences et des séminaires, est principalement utilisée. La formation a un impact positif sur la satisfaction au travail, réduit l'absentéisme et influence la culture organisationnelle. ZABIDI Djamel Kamel Saïd(2021) désigne dans son étude concentrée sur le rôle de la formation dans le développement des compétences des travailleurs des services de relations publiques du Groupe palestinien des télécommunications basée sur une approche descriptive et combine des méthodes d'analyse quantitatives et qualitatives que la formation est largement reconnue comme jouant un rôle important dans le développement des compétences des travailleurs des services de relations publiques, à tous les niveaux de diplôme et dans les quatre domaines étudiés. La formation est perçue comme un ajout qualitatif aux tâches accomplies par les employés. L'étude recommande que le Groupe

palestinien des télécommunications renforce sa capacité à organiser des cours de formation pour ses services de relations publiques. Elle suggère également que le département des relations publiques du groupe introduise des cours de formation et encourage les employés à y participer. Ces recommandations visent à améliorer les compétences et les performances du département des relations publiques. Akli Kamel (2012) a montré dans son étude concentrée sur le rôle de la formation dans le développement des compétences des cadres et qui vise à recueillir l'opinion du personnel sur les conditions de déroulement d'une action de formation, à évaluer l'impact de la formation sur leurs compétences (savoirs, savoir-faire et comportement) et à mesurer leur niveau de satisfaction après la formation qu'il existe une relation entre la formation, le développement des compétences et la satisfaction des cadres. Les cadres considèrent la formation comme un outil efficace de développement des compétences, améliorant leur expertise par l'acquisition de nouvelles connaissances pratiques et ils expriment un fort sentiment de satisfaction après leur formation. BOUMEZBEUR Lynda (2020) vise dans sa recherche à examiner le lien entre la formation professionnelle des ressources humaines, le développement des compétences et la performance globale de l'organisation. Elle se concentre sur la gestion de la politique de formation au sein de l'entreprise Naftal. Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire distribué aux employés de Naftal, et l'analyse descriptive des résultats a révélé que le personnel de Naftal est conscient de l'importance de la formation et de son impact sur le développement de leurs compétences. Ils considèrent le développement des compétences comme un objectif précieux pour tous les apprenants, et l'entreprise NAFTAL accorde une grande importance à l'action de formation de ses ressources humaines. AMARI Soumya(2018) a effectuée étude vise à mesurer l'impact de la formation sur le développement des compétences des employés de la SPA EL KENDI. Elle opté pour une démarche analytique en adoptant une analyse quantitative et en se basant sur différents outils statistiques et économétriques. L'étude est réalisée par un questionnaire destiné aux différents employés d'EL KENDI. Les résultats de cette recherche ont révélé que la formation professionnelle d'EL KENDI à un impact partiellement positif sur le développement des compétences. La formation contribue au développement des compétences des employés de l'entreprise El KENDI, comme elle a aussi un impact positif sur le savoir-faire et le savoir-être du personnel et un impact négatif sur le savoir.

### 3.2. Etudes sur l'impact de la formation sur la performance

TSEGAYE Tagesset (2018) a concentré dans sa recherche sur l'évaluation de l'influence de la formation et du développement sur les performances des employés au sein de l'entreprise ASKU plc. La méthodologie utilisée était de nature descriptive et corrélationnelle. Les analyses de corrélation et de régression ont été effectuées à l'aide du logiciel SPSS 23. Les données ont été obtenues à partir de sources primaires et secondaires, et les questionnaires étaient basés sur des échelles de Likert à cinq points. Les résultats principaux ont révélé une corrélation positive significative entre la formation et le développement des compétences et les performances des employés. Une forte corrélation positive a été observée entre la conception de la formation et la performance des employés. De plus, des corrélations positives ont été constatées entre la formation en cours d'emploi et le rendement des employés, ainsi qu'entre la formation hors emploi et le rendement des employés. L'analyse de régression a montré que la conception de la formation avait le plus fort impact sur la performance des employés. ENGETOU Enga (2017) vise dans son étude à explorer la présence de programmes de formation et de développement au sein de National Financial Credit, succursale de Kumba, ainsi que d'identifier les obstacles potentiels à leur mise en œuvre et les effets pratiques de ces programmes sur la performance au travail. Le chercheur a également examiné les différentes méthodes de formation utilisées dans le monde entier lors de ces programmes. À travers des questionnaires, des entretiens et des observations personnelles, le chercheur a recueilli des informations auprès de 30 répondants travaillant dans l'entreprise. Les résultats de la recherche ont révélé que la formation et le développement sont indispensables dans toutes les entreprises, en particulier pour les employés non qualifiés ou moins expérimentés. Globalement, les méthodes et outils de formation utilisés par l'entreprise ont contribué à améliorer la performance des employés, en renforçant leurs compétences et leur efficacité au travail. GITHINJI Angela (2014) a élaboré une étude sur les effets de la formation sur la performance des employés au sein de bureau d'appui des Nations Unies de la Mission de l'Union africaine en Somalie. Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire, et l'analyse des données a utilisé des fréquences, des moyennes, des pourcentages, une analyse de variance et des tabulations croisées. Les résultats ont été présentés sous forme de tableaux et de figures. Les conclusions de l'étude indiquent que la formation a un impact sur la performance des employés en développant leurs compétences, en améliorant leur engagement envers les processus de changement et d'innovation, leur performance globale et leur enthousiasme au travail. De plus, la formation améliore la performance des employés en influençant positivement leur niveau de motivation grâce à la

reconnaissance des employés, l'alignement sur les objectifs de l'organisation, les caractéristiques positives du leadership et la motivation envers la performance au travail. Enfin, la formation améliore la performance des employés en influençant positivement leur satisfaction au travail par le biais des relations entre le personnel, les superviseurs et les clients, la capacité des employés à utiliser leurs initiatives et compétences au travail, les opportunités de rémunération et de promotion, ainsi que les activités de travail.

En outre, Hamed Adam et AHMAD Mohammed (2019) ont examiné l'effet de l'utilisation de stratégies de formation modernes sur l'amélioration des performances des employés dans les sociétés par actions industrielles soudanaises par l'utilisation d'un questionnaire. L'analyse des données a révélé plusieurs résultats importants : l'utilisation de méthodes modernes de formation contribue à améliorer l'efficacité de la production, l'utilisation de la technologie dans le processus de formation aide à améliorer le niveau de performance des employés et enfin les objectifs du programme de formation sont alignés sur les objectifs de l'entreprise. En conclusion, l'étude recommande aux entreprises publiques d'accorder davantage d'attention et de soutien à l'adoption de stratégies de formation claires.

La littérature existante ainsi que les études examinées soulignent clairement l'importance de la formation et du développement des compétences pour développer les compétences des employés et améliorer leurs performances ainsi l'efficacité globale des organisations. Ces études ont mis en évidence les bénéfices de l'utilisation de méthodes modernes de formation, telles que l'intégration de technologies, dans le processus d'apprentissage. En prenant en compte ces résultats, notre enquête présentée dans le chapitre suivant vise à approfondir notre compréhension du rôle de la formation sur les compétences des employés et leurs performances le contexte spécifique de notre établissement.

### **Conclusion de chapitre**

Ce chapitre nous a permis de mieux comprendre l'importance de la formation pour le développement des compétences et son impact sur la performance organisationnelle. Ces connaissances nous serviront de base solide pour mener notre propre étude empirique dans le chapitre suivant, où nous examinerons spécifiquement la relation entre la formation, la compétence et la performance au sein de l'établissement ALGEX. En combinant la recherche existante avec des données empiriques, nous serons en mesure d'approfondir notre compréhension de cette relation et de formuler des recommandations pratiques pour améliorer la formation et optimiser la performance des employés dans le contexte spécifique de cette organisation.

## **Chapitre 03**

# **La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX**

### **Introduction du chapitre**

Dans ce chapitre, nous aborderons le rôle crucial de la formation dans le développement des compétences au sein de l'établissement ALGEX. La formation joue un rôle essentiel dans le renforcement des compétences des employés, leur permettant ainsi de s'adapter aux évolutions du marché et de contribuer efficacement à la réussite de l'organisation.

La première section de ce chapitre est dédiée à la présentation de l'établissement ALGEX, cette présentation permettra de comprendre le contexte dans lequel s'inscrit la formation au sein de l'organisation.

La deuxième section traitera la politique de formation adoptée par ALGEX. Enfin, la troisième section de ce chapitre portera sur une enquête menée au sein d'ALGEX afin d'évaluer l'efficacité de la formation dans le développement des compétences.

## **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil (ALGEX)**

Cette section fournira une vue d'ensemble approfondie de l'établissement ALGEX, en mettant en évidence sa mission, ses activités, ses objectifs et sa structure organisationnelle. Cette présentation permettra de comprendre le contexte dans lequel s'inscrit la formation au sein de l'organisation et posera les bases nécessaires pour aborder les aspects spécifiques de l'approche formation dans la section suivante.

### **1.1.Présentation d'ALGEX**

L'agence nationale de promotion du commerce international (ALGEX) est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. L'agence est placée sous la tutelle du ministre chargé du commerce extérieur, son objectif principal est de libéraliser et de relancer le commerce extérieur, en plus de valoriser les produits locaux et de les commercialiser à l'étranger. Elle peut également, dans le cadre de l'exercice de ses missions, disposer des bureaux de représentation et d'expansion commerciale à l'étranger.<sup>68</sup>

### **1.2.Historique d'ALGEX**

Le 01 octobre 1996 et vu le décret exécutif n°96/32 et dans le cadre des directives fixées par les pouvoirs publics, l'office algérien de promotion du commerce extérieur (PROMEX) a été créé. C'est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. L'agence est placée sous la tutelle du ministre chargé du commerce extérieur<sup>69</sup>.

Afin d'élargir les domaines de travail et de compléter le rôle joué par l'office a été transféré à l'agence national de promotion du commerce extérieur dénommée "ALGEX" en 2004 sur décision du ministre de commerce et en application des articles 19 et 20 de l'ordonnance 03/04 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Journal officiel de la république algérienne n°39, décret exécutif n° 04-174 du 27 Rabie Ethani 1425 correspondant au 16 juin 2004, p 04.

<sup>69</sup> Journal officiel de la république algérienne n°58, décret exécutif n° 96-32 du 18 Joumada El Oula 1417 correspondant au 1 octobre 1996, p 08.

<sup>70</sup> Journal officiel de la république algérienne n°39, op.cit., p 04.

### **1.3. Les missions et les objectifs d'ALGEX**

#### **1.3.1. Les missions d'ALGEX**

D'après l'article 6 du décret exécutif n°04-174, l'agence est chargée de:<sup>71</sup>

- La participation à la définition de la stratégie de promotion du commerce extérieur et de sa mise en œuvre après son adoption par les instances concernées ;
- La gestion des instruments de promotion des exportations hors hydrocarbures au bénéfice des entreprises exportatrices ;
- L'analyse des marchés mondiaux et la réalisation d'études prospectives globales et sectorielles sur les marchés extérieurs ;
- L'élaboration d'un rapport annuel d'évaluation sur la politique et les programmes d'exportations ;
- La mise en place d'un système de veille sur les marchés internationaux et leur impact sur les échanges commerciaux de l'Algérie ;
- La conception et la diffusion de publications spécialisées et notes de conjoncture en matière de commerce international ;
- Du suivi et de l'encadrement de la participation des opérateurs économiques nationaux aux différentes manifestations économiques, foires, exposition et salons spécialisés se tenant à l'étranger ;
- L'assistance aux opérateurs économiques pour le développement d'actions de communication, d'information et de promotion relatives aux produits et services destinés à l'exportation ;
- Etablir les critères de distinction et les prix et décorations à décerner aux meilleurs exportateurs ;
- Assurer des activités rémunérées dans le domaine du perfectionnement, de l'initiation aux techniques de l'exportation et aux règles du commerce international, ainsi que

---

<sup>71</sup> Ibid., p 04-05.

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

---

toute autre prestation dans les domaines de l'assistance ou de l'expertise aux administrations et entreprises, en relation avec la vocation de l'établissement.

### 1.3.2. Les objectifs d'ALGEX

- Expansion des exportations à large usage telles que les médicaments ;
- Fournir des produits de haute qualité et des prix compétitifs ;
- Mise en place de projets de partenariat avec des entreprises étrangères ;
- Assurer la sécurité des exportations pour les exportateurs ;
- Intérêt pour la recherche scientifique basée sur les études des centres de recherche étrangers ;
- Accroître et renforcer les institutions sur le marché national ;
- Se préparer à entrer et pénétrer les marchés mondiaux en menant des études futures ; sur le commerce extérieur avec l'aide de personnes expérimentées ;
- Connaître le volume des exportations des produits algériens ;
- Développer et promouvoir le volume des investissements étrangers ;
- Contribuer à la relance de l'économie nationale en couvrant ses besoins L'Agence a accompagné et impulsé diverses stratégies dans le domaine de la promotion des exportations.

### 1.4. La structure organisationnelle d'ALGEX.

#### 1.4.1. Les missions assignées aux différentes structures.

Les services de l'agence sont organisés en directions et sous-directions, placées sous l'autorité du directeur général et sous la responsabilité de directeurs et de sous-directeurs, dont le mode de nomination s'effectue selon la réglementation en vigueur.

Le directeur général est responsable du fonctionnement de l'agence dans le cadre des dispositions du présent décret et des règles générales en matière de gestion administrative et financière des établissements publics

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

---

A ce titre, il a pour missions :<sup>72</sup>

- D'élaborer le projet de budget de l'agence qu'il soumet au conseil d'orientation ;
- De gérer le budget de l'agence dans les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur ;
- D'exercer l'autorité hiérarchique sur l'ensemble du personnel de l'agence ;
- De nommer et mettre fin aux emplois au sein de l'agence pour lesquels il n'a pas été prévu un autre mode de nomination ;
- De conclure tous marchés, accords et conventions en rapport avec les missions de l'agence;
- D'élaborer et soumettre à l'approbation du conseil d'orientation le projet de règlement intérieur de l'agence, conformément à la réglementation en vigueur ;
- De préparer les travaux du conseil d'orientation ;
- De veiller à la réalisation des objectifs assignés à l'agence et d'assurer l'exécution des délibérations du conseil d'orientation et lui en rendre compte périodiquement ;
- De représenter l'agence en justice et dans tous les actes de la vie civile.

En appliquant des dispositions de l'article 21 du décret exécutif n°04-174 du 12 juin 2004, susvisé, le présent arrêt a pour objet de fixer l'organisation interne de l'agence nationale de promotion du commerce extérieur (ALGEX). L'agence est composée des sept directions suivantes:<sup>73</sup>

➤ **La direction de l'analyse des marchés:** est chargée:

- D'analyser les politiques économiques et commerciales des pays ciblés par la stratégie ;
- De mettre en place des bases de données sur les marchés extérieurs, notamment les opportunités pouvant s'offrir aux produits algériens ;

---

<sup>72</sup> JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 39, op.cit., p 5-6.

<sup>73</sup> JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 83, décret exécutif n° 04-174 du 23 Rabie Ethani 1425 correspondant au 12 juin 2004, p 20-25.

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

---

- D'informer et d'assister les opérateurs sur tout aspect lié au développement des marchés extérieurs.

La direction de l'analyse des marchés est organisée en trois sous directions:

- La sous-direction de l'analyse des marchés de l'Afrique et des pays arabes.
- La sous-direction de l'analyse des marchés de l'Europe et de l'Amérique du nord.
- La sous-direction de l'analyse des marchés de l'Amérique latine et de l'Asie.

Les sous-directions sont chargées:

- D'observer et d'analyser les marchés des économies des pays de la région ciblée ;
- De collecter et d'exploiter les informations, données et documentations relatives à l'organisation des marchés ciblées ;
- De développer des banques de données économiques, commerciales, statistiques, juridiques et autres, sur la structure de ces marchés.

➤ **la direction de l'analyse des produits** : est chargée :

- D'identifier le potentiel à l'exportation et les entreprises susceptibles de contribuer à la promotion des exportations et d'en assurer la mise à jour ;
- D'identifier et de sélectionner les produits susceptibles de faire l'objet de politiques de promotion des exportations ;
- De développer des stratégies "produit/marché" et de conseiller les opérateurs sur les opportunités de placement de leurs produits ;

La direction de l'analyse des produits est organisée en trois sous-direction :

- La sous-direction de l'analyse des produits agricoles.
- La sous-direction de l'analyse des produits industriels.
- La sous-direction de l'analyse des produits de l'artisanat, du tourisme et des services.

➤ **La direction des services spécialisés** : est chargée :

- De proposer toute mesure visant à développer la compétitivité des produits nationaux par l'amélioration des conditions logistiques à l'export sur le plan de la qualité et de l'emballage ;
- De proposer toute mesure visant l'amélioration des conditions de financement et d'assurance des produits exportés ;

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

---

- De mettre en place un réseau d'alerte sur les obstacles logistiques à l'export et de proposer, en temps réel, les mesures d'urgence adéquates.

La sous-direction des services spécialisés est organisée en trois sous directions:

- La sous-direction de la logistique à l'export.
- La sous-direction des politiques de financement et d'assurance des exportations.
- La sous-direction de la qualité, de l'emballage et de la certification.
- **La direction des stratégies et programmes** : est chargée :
  - D'analyser les politiques et stratégies dans le domaine du commerce international et d'en suivre les évolutions ;
  - D'identifier toute étude sur l'organisation du commerce extérieur en vue de l'amélioration de la compétitivité des produits à l'export ;
  - D'analyser les importations au niveau global par groupe de pays, par filière et par produit et de proposer toute mesure visant leur rationalisation ;
  - De contribuer au développement des capacités et de l'expertise nationale en matière de défenses commerciales et de mettre en œuvre les instruments de lutte contre les pratiques déloyales à l'importation ;
  - De préparer les dossiers, à soumettre au conseil national consultatif de promotion des exportations (CNCPE).

La direction des stratégies et programmes est organisée en 5 sous directions:

- La sous-direction des stratégies de promotions des exportations.
- La sous-direction de l'analyse des importations.
- La sous-direction des défenses commerciales.
- La sous-direction des études prospectives et de la veille économiques.
- **La direction de la formation de la coopération et de documentation** est chargée :
  - D'identifier les besoins en formation, d'examiner les voies et moyens pour couvrir les actions de leur développement et d'en assurer le suivi ;
  - De préparer tous les documents nécessaires aux rencontres d'affaires bilatérales ;

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

---

- D'entretenir et de développer des relations soutenues avec les organismes étrangers similaires ;
- D'identifier, d'acquérir et de traiter la documentation nécessaire à l'agence et aux entreprises et institutions concernées, dans le domaine du commerce extérieur ;
- D'assurer la traduction des documents nécessaires au fonctionnement de l'agence.

La direction de la formation, de la coopération et de la documentation est organisée en quatre sous-directions :

- La sous-direction de la coopération.
  - La sous-direction de la formation.
  - La sous-direction de la documentation et de la recherche documentaire.
  - La sous-direction de la traduction et des publications.
- **La direction de l'information et de la communication** : est chargée :
- D'identifier, élaborer et proposer les règles et procédures régissant le réseau national d'informations relatif au commerce extérieur ;
  - D'identifier, de proposer et de participer à la mise en place du système d'information relatif au commerce extérieur et d'en fixer les objectifs et l'organisation ;
  - De développer des projets de coopération bilatérale et multilatérale en matière d'information et de communication avec les organismes nationaux et étrangers similaires ;
  - D'organiser et animer une communication soutenue et régulière en direction des opérateurs et d'en évaluer l'impact ;
  - De traiter l'information sur le commerce extérieur et d'en assurer la diffusion ;
  - De mettre en place le centre d'accueil et d'information de l'agence et de veiller à son bon fonctionnement ;

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

---

La direction de l'information et de la communication est organisée en trois sous directions :

- La sous-direction de l'information.
- La sous directions de l'informatique.
- La sous-direction de la communication et des relations publiques.

➤ **La direction de l'administration et des moyens** : est chargée :

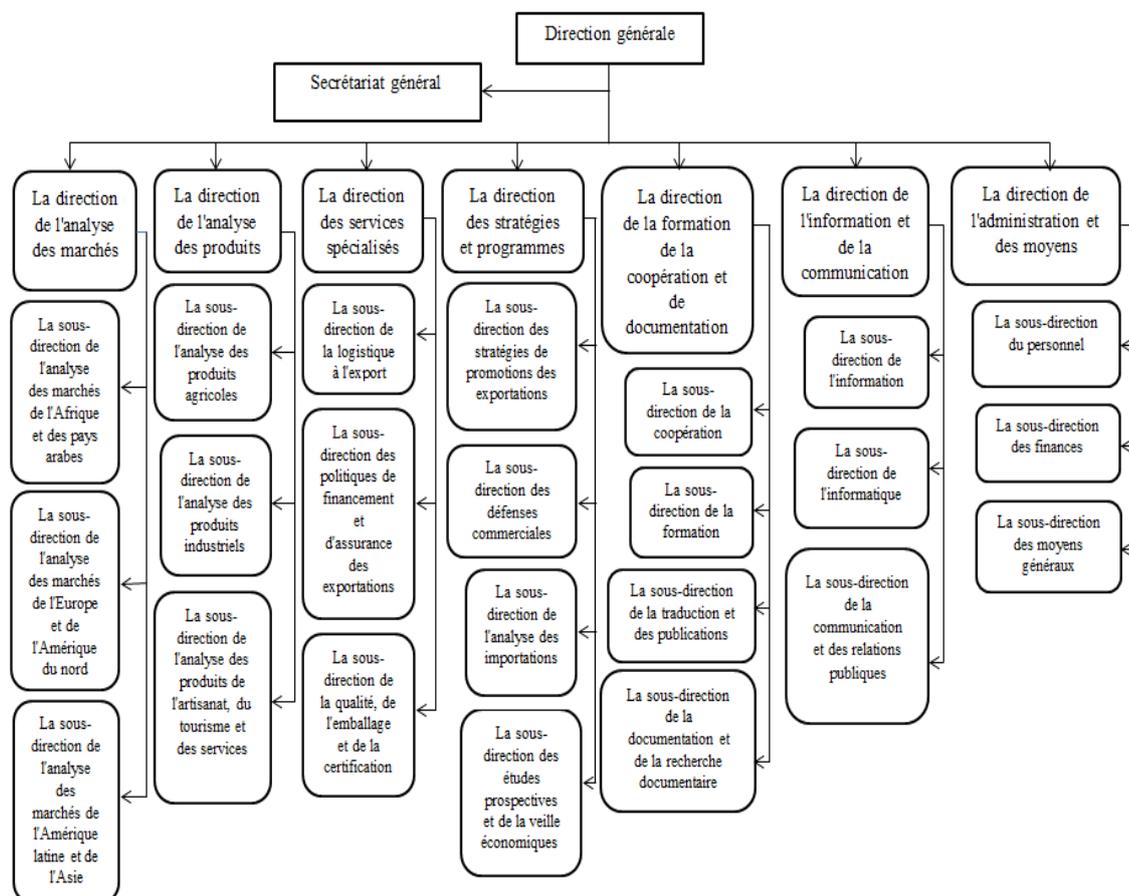
- De participer à l'évaluation des besoins en moyens humains de l'agence ;
- D'assurer le recrutement des personnels ;
- D'assurer la gestion de carrières professionnelles des personnels ;
- D'organiser et de suivre le déroulement des concours, examens et de perfectionnement des personnels de l'agence ;
- D'élaborer et d'exécuter les budgets de fonctionnement et d'équipements ;
- De traiter et d'exécuter l'ensemble des opérations budgétaires, financière et comptable, relatives au fonctionnement de l'agence ;
- D'évaluer les besoins et de gérer les moyens matériels et d'équipements ;
- D'assurer la gestion, la protection et la sécurité des biens meubles et immeubles ;
- De veiller à l'organisation matérielle des manifestations et des déplacements professionnels ;
- De traiter le contentieux administratif et judiciaire.

La direction de l'administration et des moyens est organisée en trois sous directions

- La sous-direction du personnel.
- La sous-direction des finances.
- La sous-direction des moyens généraux.

1.4.2. L'organigramme d'ALGEX

Figure 3.1: L'organigramme d'ALGEX



Source : JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 83, décret exécutif n° 04-174 du 23 Rabie Ethani 1425 correspondant au 12 juin 2004

## **Section 2 : La formation au sein d'ALGEX**

Dans cette deuxième section, nous commencerons par mettre en évidence l'importance accordée à la formation au sein d'ALGEX, Ensuite, nous aborderons les différents types de formation offerts par ALGEX et enfin, nous détaillerons le processus d'élaboration du plan de formation. Nous expliquerons comment les besoins en formation sont identifiés, la mise en œuvre des actions de formation, le suivi et l'évaluation du plan de formation.

### **2.1. L'importance de la formation dans l'entreprise ALGEX**

La formation occupe une place centrale au sein d'ALGEX et est considérée comme un élément essentiel du développement des compétences et de la croissance professionnelle des employés. L'établissement dispose d'un service dédié à la formation, qui fonctionne de manière indépendante et assure la conception, la coordination et la mise en œuvre des programmes de formation.

Ce service est chargé :

- D'identifier les besoins en formation des opérateurs économiques et des institutions et organismes concernés par le commerce extérieur ;
- De proposer des actions de formation et de mettre en œuvre en relation avec les institutions et organismes nationaux et étrangers spécialisés ;
- De proposer des actions de formation interne destinée à l'amélioration de la qualité de l'encadrement de l'agence et d'en assurer le suivi.

Ce service de formation joue un rôle clé dans l'identification des besoins de formation au sein de l'organisation. Il collabore avec les différents départements et services d'ALGEX pour évaluer les compétences existantes, identifier les lacunes et définir les objectifs de développement. En se basant sur ces informations, le service de formation conçoit des programmes adaptés, en prenant en compte les exigences spécifiques de chaque fonction, de chaque domaine d'expertise et des différentes étapes de carrière.

De plus, le service de formation est responsable du suivi et de l'évaluation des formations dispensées. Il recueille les feedbacks des participants, mesure l'efficacité des programmes et identifie les pistes d'amélioration. Cette démarche permet d'assurer l'ajustement continu des programmes de formation afin de répondre aux besoins évolutifs des employés et de l'organisation.

## **2.2. Les types de formation sollicités par ALGEX**

### **2.2.1. La formation interne**

ALGEX organise également des formations internes pour ses employés. Ces formations sont conçues et dispensées directement par l'établissement, en utilisant ses propres ressources et expertises. Les formations internes sont spécifiquement adaptées aux besoins et aux objectifs d'ALGEX, en se concentrant sur les compétences et les connaissances nécessaires pour répondre aux exigences spécifiques de l'entreprise. Les formations internes offrent aux employés la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences, d'améliorer leur performance et de développer leur carrière au sein d'ALGEX. De plus, elles favorisent également le partage des connaissances et la collaboration au sein de l'organisation, renforçant ainsi la culture d'apprentissage et de développement continu.

### **2.2.2. La formation externe**

ALGEX établit des contrats avec d'autres établissements pour offrir des formations externes à ses employés. Ces établissements partenaires sont sélectionnés en fonction de leur expertise dans des domaines spécifiques liés aux besoins de formation d'ALGEX. Les formations externes couvrent différents domaines, tels que le commerce international, les technologies de l'information, les lois administratives, etc. De plus, les formations sont adaptées en fonction du grade et du niveau d'expérience des employés, afin de répondre aux besoins spécifiques de chaque individu. Cette approche permet à ALGEX de fournir des formations de haute qualité et spécialisées à ses employés, renforçant ainsi leurs compétences et leur expertise dans leurs domaines respectifs.

#### **2.2.2.1. La formation en cours de stage préparatoire**

L'ouverture du cycle de la formation en cours de stage préparatoire à l'occupation des grades susmentionnés est prononcée par arrêté ou décision de l'autorité ayant pouvoir de nomination. Une ampliation de l'arrêté ou de la décision est notifiée aux services centraux ou locaux, selon le cas, de la fonction publique. Les stagiaires astreints au cycle de formation sont informés par l'administration employeur de la date du début de la formation, par convocation individuelle et tout autre moyen approprié si nécessaire.

La formation préparatoire à l'occupation des grades susmentionnés peut être organisée sous forme continue ou alternée. Elle comprend des enseignements théoriques et pratiques.

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

---

La durée de la formation est fixée à trois (3) mois. La formation est assurée par les établissements de formation selon le grade, durant cette période, les stagiaires sont soumis au règlement intérieur de l'établissement de formation.<sup>74</sup>

### **2.2.2.2. La formation préalable à la promotion**

Cette formation est attribuée aux employés concernés par une promotion à des grades supérieurs, l'accès à la formation préalable à la promotion, s'effectue après admission à l'examen professionnel, ou retenu au choix par voie d'inscription sur la liste d'aptitude, conformément à la réglementation en vigueur. L'ouverture du cycle de cette formation est prononcée par arrêté ou décision de l'autorité ayant pouvoir de nomination qui précise. La formation est assurée par les établissements publics de formation et elle est organisée sous forme continue ou alternée et comprend des cours théoriques, des conférences méthodologiques et un stage pratique. Elle peut être organisée à distance, après avis de l'autorité chargée de la fonction publique. Sa durée varie de 6 à 9 mois selon le grade.<sup>75</sup>

### **2.2.2.3. La formation de rafraîchissement d'informations et de développement des compétences**

Cette formation est d'une importance cruciale pour un établissement comme ALGEX, Cette initiative vise à maintenir les connaissances et les compétences des employés à jour, tout en les encourageant à acquérir de nouvelles compétences pertinentes. Parallèlement, la formation de développement des compétences offre aux employés la possibilité de développer de nouvelles compétences, d'améliorer leur polyvalence, se familiariser avec les dernières tendances et les meilleures pratiques de leur domaine et de s'adapter aux évolutions rapides du marché. Sa durée varie entre cinq à dix jours.

Les formations de rafraîchissement et de développement des compétences chez ALGEX se déclinent en trois types principaux :

Le premier type concerne les formations sur les sujets du commerce extérieur, qui sont les plus utilisées étant donné qu'elles sont directement liées aux activités de l'établissement. Ces formations permettent aux employés d'approfondir leurs connaissances sur les

---

<sup>74</sup> <https://www.dgfp.gov.dz/circulaire-fr/formation/recueil>

<sup>75</sup> Journal officiel N°45, arrêté du 22 Rabie Ethani 1441 correspondant au 19 décembre 2019, p 14-16.

réglementations, les pratiques commerciales internationales et les stratégies de gestion des échanges internationaux.

- Le deuxième type de formation porte sur les sujets de l'informatique, qui sont de plus en plus importants dans le monde professionnel d'aujourd'hui. Ces formations permettent aux employés d'acquérir des compétences techniques en matière d'utilisation des technologies de l'information et de la communication, ce qui les aide à être plus efficaces et à s'adapter aux nouvelles tendances technologiques.
- Enfin, les formations sur les sujets des lois administratives et des lois de finances sont cruciales pour garantir la conformité et la bonne gestion des affaires de l'entreprise. Elles permettent aux employés de comprendre les réglementations administratives et fiscales en vigueur, d'appliquer les bonnes pratiques de gouvernance et de gérer les aspects financiers de manière efficace.

En proposant ces différentes formations, ALGEX vise à développer les compétences de ses employés, à renforcer leur expertise dans des domaines clés et à assurer une meilleure performance globale de l'entreprise.<sup>76</sup>

#### **2.2.2.4. La formation à l'étranger**

Le ministère des affaires étrangères envoie une correspondance à l'établissement d'ALGEX, informant de la possibilité d'une formation à l'étranger. Suite à cette correspondance, tous les services sont informés de cette opportunité de formation. Ils sont ensuite invités à proposer des candidats qui répondent aux critères requis par le ministère. Une fois les candidatures soumises, les dossiers des candidats sont renvoyés au ministère des affaires étrangères qui procède à la sélection des candidats acceptés pour participer à la formation à l'étranger. Cette collaboration entre le ministère des affaires étrangères et ALGEX permet aux employés de bénéficier d'une formation internationale, favorisant ainsi le développement de leurs compétences dans un contexte international. Cette formation est divisée en deux types : La formation résidentielle pour une durée supérieure à six (6) mois et la formation de perfectionnement pour une durée inférieure ou égale à six (6) mois.

---

<sup>76</sup> Entretien avec : TAGREROUT, (Djelloul), sous-directeur de formation, l'agence national de promotion de commerce extérieur (ALGEX),

### 2.2.3. La formation en visioconférence à distance

ALGEX propose également des formations en visioconférence à distance pour ses employés. Cette approche permet d'offrir des sessions de formation interactives et en temps réel, où les participants peuvent se connecter à distance à partir de différents endroits. Les formations en visioconférence offrent plusieurs avantages, notamment la flexibilité et la facilité d'accès. Les employés peuvent participer aux sessions de formation sans avoir à se déplacer physiquement, ce qui réduit les contraintes logistiques et les coûts associés. De plus, les formations en visioconférence peuvent couvrir une large gamme de sujets, allant des compétences techniques spécifiques aux aspects plus généraux du développement professionnel.

### 2.3. L'élaboration d'un plan de formation au sein d'ALGEX

La conception d'un plan de formation implique les étapes suivantes :<sup>77</sup>

#### 2.3.1. Identification des besoins

Le besoin en formation est la nécessité pour une personne, une entreprise ou une organisation d'acquérir de nouvelles compétences ou de renforcer des compétences existantes pour atteindre des objectifs spécifiques. Donc c'est la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ».

L'identification des besoins de formation consiste à mesurer cet écart et identifier les compétences que les employés doivent acquérir ou améliorer. Les besoins ainsi collectés sont qualifiés ou requalifiés, quantifiés et rapprochés des grandes orientations stratégiques de l'organisation.<sup>78</sup>

L'identification des besoins chez ALGEX se fait comme suit :

1. Préparation d'une correspondance par la sous-direction de formation adressée aux différentes directions de l'agence, comprenant une demande de présentation de leurs besoins en formation ainsi leurs suggestions pour l'année courante.
2. Après la réception des différentes suggestions et besoins des directions, la sous-direction de formation va les traiter et étudiés en termes de :

---

<sup>77</sup> Entretien avec : TAGREROUT, (Djelloul), op.cit.

<sup>78</sup> SPITZ, (Laura). (2022) Qu'est-ce qu'un recueil des besoins de formations ? Disponible à l'adresse : <https://www.skillup.co/blog/article/recueil-des-besoins-de-formations> (consulté le 29/03/2023 à 14 :26h)

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

---

- Donner la priorité aux sujets liés au commerce extérieur ;
  - Inclure les sujets de formation dans le plan de formation annuel en fonction du budget de formation ;
  - Eviter les sujets répétitifs.
3. La sous-direction de formation prépare une correspondance adressée au directeur général qui reprend les différentes propositions de la direction de la formation de l'agence.
  4. Après cela, la sous-direction de la formation prépare une réunion avec les différentes directions de l'agence pour fixer les sujets de formation qui seront inclus dans le plan de formation.

Lors de choix d'un sujet précis, toutes les directions sont impliquées pour constituer un groupe composé de 10 à 15 collaborateurs (les employés concernés du sujet de formation et les employés qui veulent participer les employés concernés du sujet de formation et les employés qui veulent participer à cette formation pour un développement personnelle) afin que toutes les directions bénéficient de cette formation.

### **2.3.2. La validation de plan de formation**

Après le processus d'établissement des sujets de formation et des listes de noms des employés concernés par la formation pour l'année courante, la sous-direction de formation prépare le plan du projet annuel de formation qui sera présenté aux services du direction générale de la fonction publique et de la réforme administrative pour approbation.

Sur cette base, la direction générale de la fonction publique envoie une lettre à l'agence nationale pour assister à la réunion d'étude du plan annuel de formation.

Les services de la fonction publique oblige que le représentant de l'agence doit être au moins un sous-directeur, en plus d'un représentant des services du ministère des finances qui va étudier le projet de plan et d'en prendre des notes, et vérifier la concordance du budget alloué à la formation avec ce qui a été prévu dans le plan.

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

---

Après la réunion, les services de la fonction publique publient le compte rendu de réunion qui a été faite entre l'agence, les services de la fonction publique et les services du ministère des finances.

### **2.3.3. La mise en œuvre des actions de formation**

Après avoir reçu le plan de formation approuvé par les services de fonction publique, la sous-direction de la formation procède comme suit :

1. Soumettre les offres aux établissements concernés par l'organisation des formations visées dans le dispositif de formation et les joindre aux fiches techniques du sujet de formation ;
2. Après le processus d'ouverture des enveloppes et d'évaluation des offres par la Commission des Marchés Publics située à ALGEX, elle prépare un compte rendu pour d'ouverture des offres proposées et l'autre l'évaluation des offres ;
3. Prévoir un délai de recours pour les établissements non sélectionnés ;
4. Elaboration du contrat de formation (ALGEX prépare un projet de convention de formation avec l'établissement concerné et choisi pour organiser la formation) ;
5. La convention de formation est signée par les directeurs des deux établissements avec l'obligation de la signature de contrôleur financier ;
6. La convention entre en vigueur, et sur cette base, les services de la sous-direction de la formation avec l'établissement concerné fixent un calendrier de mise en œuvre des thèmes de formation soulignés dans le programme de formation ;
7. la sous-direction de la formation envoie des convocations aux membres concernés par la formation.

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

Le suivi de la formation est assuré par le sous-directeur de formation. Ce rôle clé implique la responsabilité de superviser et de coordonner l'ensemble du processus de formation au sein de l'établissement. Le sous-directeur de formation travaille en étroite collaboration avec le service de formation pour s'assurer que les programmes de formation sont mis en place de manière efficace et répondent aux besoins identifiés. Il joue un rôle actif dans la planification

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

---

des sessions de formation, en veillant à ce que les ressources nécessaires soient disponibles et que les formateurs qualifiés soient engagés, assure le suivi des participants tout au long du processus de formation et que les employés inscrits aux formations sont présents et participent activement.

### **2.3.5. Evaluation de la formation**

Pour évaluer l'efficacité des formations, le sous-directeur de formation chez ALGEX utilise un questionnaire d'évaluation qui est administré aux employés participants. Ces questionnaires permettent de recueillir des informations précieuses sur divers aspects de la formation, aussi bien du point de vue des participants que des formateurs.

Le questionnaire destiné aux employés participants vise à évaluer leur satisfaction globale vis-à-vis de la formation. Il peut comprendre des questions portant sur la qualité du contenu de la formation, la pertinence des sujets abordés, la clarté des explications, l'interaction avec le formateur, la convivialité des supports utilisés, etc. Les employés sont encouragés à exprimer leur avis sur les points forts de la formation, ainsi que sur les aspects qui pourraient être améliorés.

Les formateurs sont invités à donner leur avis sur la préparation des séances de formation, l'adéquation entre les objectifs de formation et les contenus, l'engagement des participants, la clarté de leurs explications, etc. Leurs commentaires et suggestions peuvent aider à améliorer la conception et la livraison des formations à l'avenir.

En tant que dernière étape du processus, le sous-directeur de formation d'ALGEX élabore un rapport détaillé sur le déroulement des formations de l'année. Ce rapport fournit une vue d'ensemble de toutes les formations dispensées, met en évidence les points forts et identifie les domaines d'amélioration potentiels.

### **Section 3 : La présentation de l'enquête et l'analyse des résultats**

Dans cette troisième section, nous aborderons les résultats d'une enquête menée au sein d'ALGEX afin de comprendre la perception de la formation par les employés et d'évaluer son impact sur le développement des compétences. Cette enquête nous permettra d'obtenir des informations précieuses sur l'efficacité et la pertinence des programmes de formation actuellement mis en place, ainsi que sur les perspectives d'amélioration.

#### **3.1. Préparation et réalisation de l'enquête**

##### **3.1.1. Présentation de l'échantillon**

Dans le cadre de cette étude, un échantillon de 36 personnes a été sélectionné de manière aléatoire parmi un total de 126 personnes appartenant à divers départements de l'établissement. L'objectif de cette sélection était d'obtenir une représentation diversifiée des employés, tenant compte de différents niveaux hiérarchiques, de différentes catégories professionnelles et de différentes années d'ancienneté au sein de l'entreprise.

L'échantillon a été choisi de manière aléatoire afin de garantir une représentativité statistique et de minimiser tout biais potentiel. Chaque individu avait une chance égale d'être sélectionné, ce qui garantit une répartition aléatoire et impartiale des participants.

Parmi les 126 personnes, les 36 individus sélectionnés ont volontairement accepté de participer à l'étude en répondant au questionnaire élaboré spécifiquement pour cette recherche. Les participants provenaient de différents services de l'établissement,

Il convient de noter que bien que l'échantillon de 36 personnes représente une partie de la population totale de l'entreprise, il a été choisi de manière à obtenir une variété de perspectives et d'expériences professionnelles. Les données recueillies auprès de cet échantillon permettront de tirer des conclusions et des généralisations sur l'ensemble de la population étudiée.

##### **3.1.2. Objectifs de l'enquête**

Notre objectif est de mettre en évidence les bénéfices de l'action de formation au sein d'ALGEX en se basant sur les réponses fournies par les participants. À travers notre questionnaire, nous cherchons à :

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

---

- Évaluer l'influence de la formation sur le développement des compétences des employés d'ALGEX;
- Évaluer la satisfaction des participants à l'égard de la formation ;
- Comprendre la perception des répondants vis-à-vis de la formation ;
- Vérifier le suivi de la formation au sein de l'établissement ;
- Obtenir les opinions des répondants concernant la formation dispensée dans leur établissement.

### 3.2. La structure du questionnaire

Dans le but de mettre à l'épreuve nos hypothèses de recherche, nous avons élaboré un questionnaire en tant que principal instrument de collecte de données. Ce dernier se présente comme suit :

#### ➤ Une présentation

Afin d'établir une relation de confiance avec nos répondants et de garantir leur anonymat, il est crucial de fournir une introduction détaillée qui présente l'équipe de recherche, le contexte de l'étude et le sujet de recherche. Cette approche permettra de mettre les interrogés à l'aise, de les informer sur nos intentions et de créer un environnement propice à la participation.

#### ➤ Fiche signalétique

Cette partie du questionnaire comprend cinq questions d'identification portant sur le sexe, l'âge, le dernier diplôme obtenu, la catégorie professionnelle et l'ancienneté.

Ces informations sont recueillies au début du questionnaire afin de mieux comprendre le profil des répondants et d'analyser les résultats en fonction de ces variables démographiques.

Nous avons veillé à informer les répondants que ce questionnaire est anonyme, ce qui signifie que leurs réponses ne peuvent être associées à leur identité. Cela garantit la confidentialité des informations fournies. De plus, nous leur avons assuré que les données recueillies seront utilisées uniquement à des fins pédagogiques.

➤ **Questions concernant la formation et le développement des compétences**

Le questionnaire que nous avons élaboré comprend un total de 14 questions fermées et semi-fermées réparties dans différents domaines. Parmi ces questions, trois sont de type dichotomique, ce qui signifie que les répondants doivent choisir entre deux réponses possibles seulement (oui / non). De plus, onze questions offrent la possibilité de sélectionner plusieurs réponses parmi les choix proposés. Cette diversité de formats de questions nous permet d'obtenir des informations précises et variées sur les sujets abordés dans notre étude.

Enfin, notre questionnaire comprend également deux questions ouvertes qui offrent aux répondants la possibilité de partager leurs idées et leurs suggestions d'amélioration de la formation au sein de leur établissement et la rendre plus efficace dans le développement des compétences. Nous attachons une grande importance à ces réponses, car elles peuvent fournir des perspectives uniques pour nos recommandations.

**3.3. Interprétation des résultats**

➤ **Fiche signalétique**

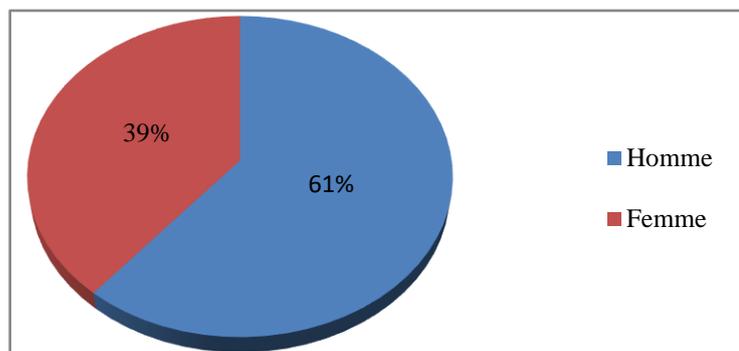
**1. La répartition des répondants selon le sexe**

**Tableau 3.1 :** La répartition des répondants selon le sexe

<b>Genre</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Homme	22	61%
Femme	14	39%
Total	36	100%

Source : Elaboré par nous-même en basant sur les réponses.

**Figure 3.4:** La répartition des répondants selon le sexe



Source : Elaboré par nous-même sur la base de tableau 3.1.

**Commentaire :**

Sur un total de 36 répondants, 22 d'entre eux sont de sexe masculin, les 14 personnes restantes sont de sexe féminin. En termes de pourcentage, cela représente une répartition de 61% d'hommes et 39% de femmes parmi les répondants.

En interprétant ces résultats, on peut constater que la proportion d'hommes parmi les répondants est plus élevée que celle des femmes. Cela peut indiquer une disparité dans la participation à l'enquête, avec une représentation plus forte des hommes.

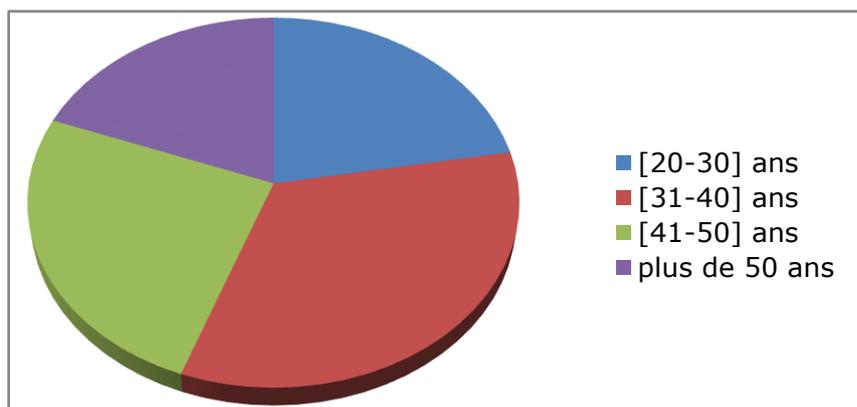
**2. La répartition des répondants selon l'âge**

**Tableau 3.2 :** La répartition des répondants selon l'âge

Age	Effectif	Pourcentage
[20-30] ans	8	22%
[31-42] ans	12	33%
[41-50] ans	9	25%
Plus de 50 ans	7	19%
Total	36	100%

Source : Elaboré par nous-même en basant sur les réponses.

**Figure 3.5:** La répartition des répondants selon l'âge



Source : Elaboré par nous-même sur la base de tableau 3.2.

**Commentaire :**

- La tranche d'âge la plus représentée parmi les répondants est celle de "31-40 ans" avec un taux de 33%. Cela indique une participation significative des personnes d'âge moyen.

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

- La tranche d'âge suivante est celle de "41-50ans" avec un taux de 25%. Cette catégorie représente un groupe d'individus en milieu de carrière, qui peut avoir accumulé une certaine expérience et chercher à se perfectionner dans leur domaine.
- 22% des répondants ont entre 20 et 30 ans : Cette tranche d'âge représente une part relativement faible des répondants, ce qui peut suggérer une participation plus limitée des jeunes adultes dans l'étude.
- 19% des répondants ont plus de 50 ans : Bien que cette catégorie représente une proportion relativement faible, elle témoigne néanmoins de la participation des personnes plus âgées. Ces répondants peuvent apporter une expertise et une sagesse précieuses à l'étude, reflétant leur intérêt pour la formation continue même à un stade avancé de leur carrière.

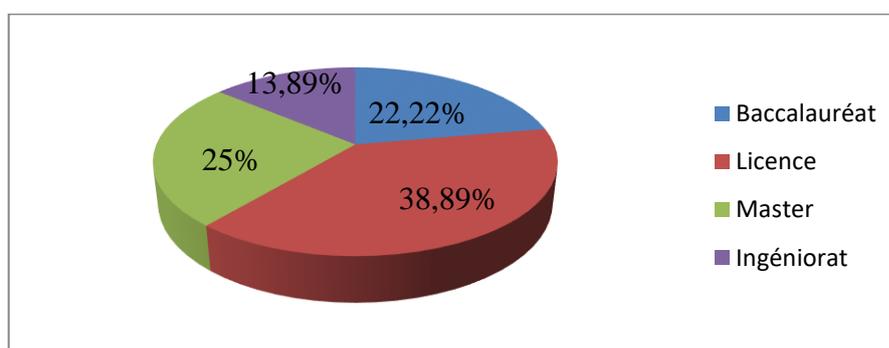
### 3. Répartition des répondants selon leur diplôme

**Tableau3.3** : La répartition des répondants selon leur diplôme

Diplôme obtenu	Effectif	Pourcentage
Baccalauréat	8	22,22%
Licence	14	38,89%
Master	9	25%
Ingénieur	5	13,89%
Total	36	100%

Source : Elaboré par nous-même en basant sur les réponses.

**Figure 3.6:** La répartition des répondants selon leur diplôme



Source : Elaboré par nous-même sur la base de tableau 3.3.

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

---

### Commentaire :

- La catégorie la plus représentée est celle des répondants ayant un niveau de licence, avec un taux de 38%.
- Environ 25% des répondants ont un niveau d'études de master et 22% ont un niveau d'études de baccalauréat.
- 5 personnes, soit un taux de 13,89% sont des ingénieures.

Ces résultats indiquent une diversité des niveaux d'éducation parmi les employés de cet établissement étatique. Cela peut être bénéfique car cela apporte une variété de compétences et de connaissances au sein de l'organisation, favorisant ainsi une approche plus complète et multidisciplinaire dans la formation et le développement des compétences des employés.

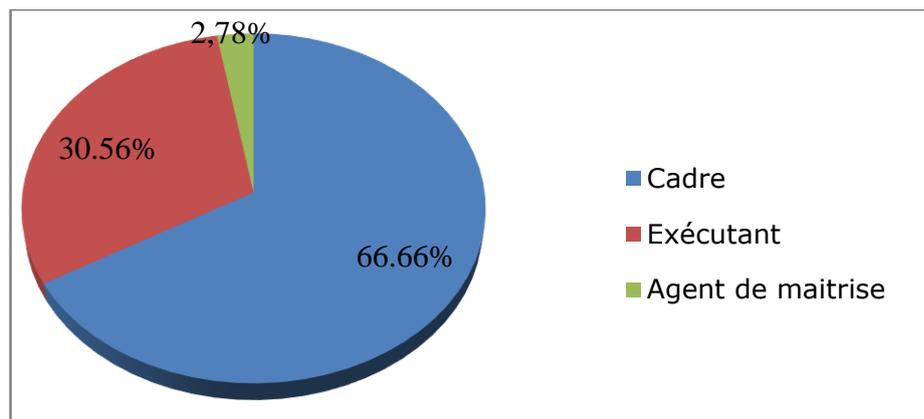
#### 4. Répartition des répondants selon la catégorie professionnelle

**Tableau 3.4:** La répartition des répondants selon la catégorie professionnelle

Catégorie	Effectif	Pourcentage
Cadre	24	66.66%
Agent de maîtrise	11	30.56%
Exécutant	1	2.78%
Agent d'application	0	0%
Total	36	100%

**Source :** Elaboré par nous-même en basant sur les réponses.

**Figure 3.7:** La répartition des répondants selon la catégorie professionnelle



Source : Elaboré par nous-même sur la base de tableau 3.4.

**Commentaire :**

- D'après le tableau, on observe que la majorité des répondants, soit 66,66%, occupent des postes de cadres au sein de l'établissement.
- Environ 30% des répondants occupent des postes d'agents de maîtrise.
- Les exécutants représentent une petite proportion, soit 2,78%, des répondants.

En mettant ces résultats en relation avec les résultats précédents (tableau 3), nous pouvons faire l'observation suivante : parmi les répondants, la majorité des cadres (66,66%) ont un niveau d'éducation élevé, avec une proportion importante ayant au moins une licence ou un niveau supérieur. Cela suggère que l'établissement accorde une importance particulière à la qualification académique dans la promotion vers des postes de cadre.

Nous constatons une répartition proportionnelle des catégories professionnelles parmi les répondants, avec une majorité de cadres, suivis des agents de maîtrise et d'une petite proportion d'exécutants. Cette répartition peut être indicative de la structure hiérarchique de l'établissement, avec des niveaux de responsabilité et de compétences différents.

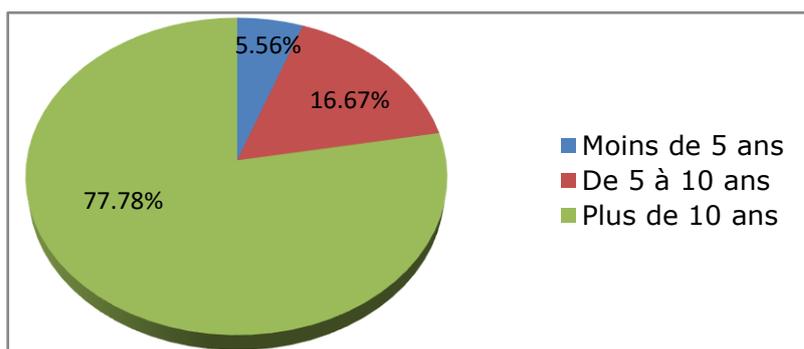
## 5. Répartition des répondants selon l'ancienneté

**Tableau 3.5 :** La répartition des répondants selon l'ancienneté

Ancienneté	Effectif	Pourcentage
Moins de 5 ans	2	5,56%
De 5 à 10 ans	6	16,67%
Plus de 10 ans	28	77,78%
Total	36	100%

Source : Elaboré par nous-même en basant sur les réponses.

**Figure 3.8:** La répartition des répondants selon l'ancienneté



Source : Elaboré par nous-même sur la base de tableau 3.5.

### Commentaire :

Selon les réponses à la question sur l'ancienneté :

- Il a été constaté que la majorité des répondants, soit 77%, ont une ancienneté de plus de 10 ans dans l'établissement.
- Environ 16% des répondants ont une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans,
- Seulement 5% ont moins de 5 ans d'ancienneté.

Ces résultats peuvent être expliqués par la loi utilisée dans le secteur public basée sur que les travailleurs ont souvent la possibilité de prendre leur retraite à partir de l'âge de 60 ans. Cela peut expliquer pourquoi une minorité de répondants (5%) ont moins de 5 ans d'ancienneté. Il

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

---

est possible que le recrutement de nouveaux travailleurs soit limité, ce qui se traduit par un nombre plus faible de travailleurs ayant une expérience récente au sein de l'établissement. Cependant, il est important de noter que la majorité des travailleurs (77%) ont une ancienneté de plus de 10 ans, ce qui souligne la stabilité et l'expérience du personnel dans l'établissement.

Dans un deuxième temps, nous examinerons les réponses aux questions relatives au statut professionnel dans le questionnaire, qui visent à répondre aux questions posées dans la problématique de notre étude. Nous tiendrons également compte des caractéristiques de l'échantillon que nous avons définies précédemment.

Les résultats obtenus nous permettront de valider ou de remettre en question nos hypothèses de recherche. De plus, ils nous aideront à identifier les aspects négatifs et à formuler des recommandations en matière de gestion des actions de formation, afin de favoriser efficacement le développement des compétences au sein d'ALGEX.

### ➤ **Analyse descriptive des résultats des questions portant sur la formation et le développement des compétences**

**Question 1: Avez-vous bénéficié d'une formation depuis votre recrutement dans cet établissement ?**

**Tableau 3.6 :** Les employés ayant bénéficié d'une formation

<b>Réponses</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Oui	36	100%
Non	0	0%
Total	36	100%

**Source :** Elaboré par nous-même en basant sur les réponses.

### **Commentaire :**

Le tableau montre que la totalité des répondants ont bénéficiés en moins d'une formation depuis leur recrutement, cela suggère que l'établissement accorde une importance significative à la formation de ses employés dès leur intégration. Cette pratique peut être considérée comme un investissement dans le développement des compétences et le renforcement des connaissances des employés, ce qui peut contribuer à améliorer leur performance et leur

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

productivité. De plus, cela peut témoigner de l'engagement de l'entreprise envers le développement professionnel de ses employés et de sa volonté de favoriser leur progression au sein de l'organisation.

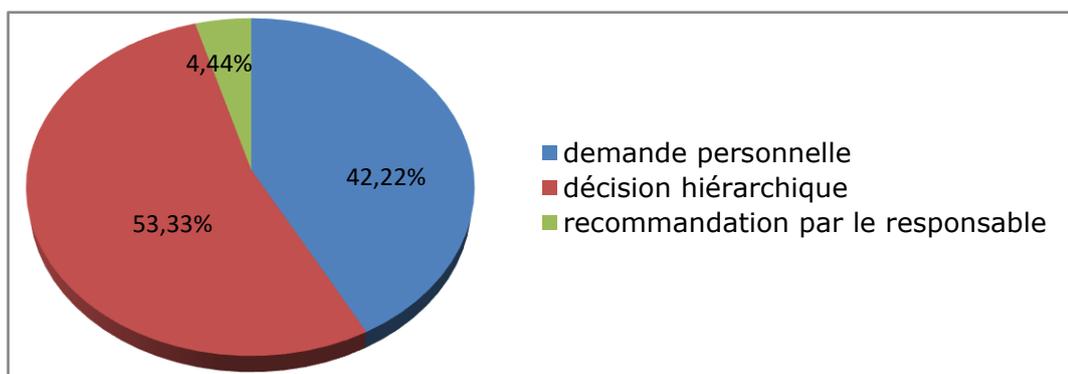
### Question 2 : sur quelle base avez-vous été sélectionné pour la formation ?

**Tableau 3.7 :** La base de sélection des répondants pour une formation

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Une demande personnelle	19	42,22%
Décision de la hiérarchie	24	53,33%
Recommandation et observation de votre responsable direct	2	4,44%
Autre	0	0%
Total	45	100%

Source : Elaboré par nous-même en basant sur les réponses.

**Figure 3.9:** La base de sélection des répondants pour une formation



Source : élaboré par nous-même sur la base de tableau 3.7.

### Commentaire :

- 53,33% des participants ont été sélectionnés pour la formation sur la base d'une décision hiérarchique. tandis que, environ de 42% ont fait une demande personnelle pour participer à la formation.
- Une petite proportion (4%) a été recommandée par leur responsable direct.

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

Etant donné que la sélection basée sur une décision hiérarchique représente le pourcentage le plus élevé, cela indique que l'établissement accorde une grande importance à l'identification et à la nomination des participants à la formation. Cela suggère une approche stratégique dans la gestion des compétences, où les décisions sont prises en fonction des besoins organisationnels et des objectifs de développement.

Le pourcentage significatif de participants sélectionnés sur la base d'une demande personnelle indique que certains employés sont motivés et intéressés par leur propre développement professionnel. Cela suggère que ces individus ont une prise d'initiative et un désir actif d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances comme était cité dans la deuxième section de chapitre 2.

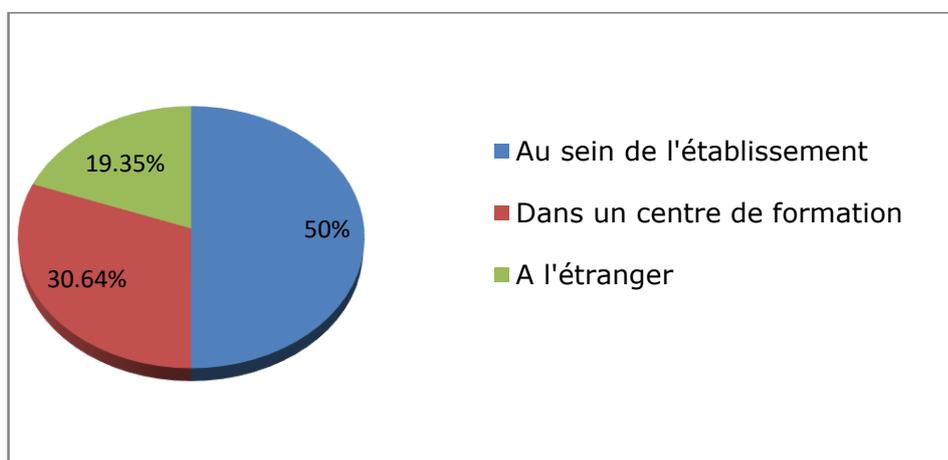
### Question 3 : ou vous avez été formé ?

**Tableau 3.8** : Le lieu de formation

Réponses	Effectif	Pourcentage
Au sein de l'établissement	31	50%
Dans un centre de formation	19	30,64%
A l'étranger	12	19,35%
Total	62	100%

Source : Elaboré par nous-même en basant sur les réponses.

**Figure 3.10**: Le lieu de formation



Source : Elaboré par nous-même sur la base de tableau 3.8.

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

---

### Commentaire :

Le total des résultats est supérieur au nombre de répondants s'explique par le fait que les participants avaient la possibilité de choisir plusieurs réponses parmi les options proposées.

- 50% des répondants ont été formés au sein de l'établissement lui-même.
- 30 % des répondants ont suivi leur formation dans un centre de formation externe, un taux de 19,35% ont indiqué avoir été formés à l'étranger.

Les résultats indiquent que les participants ont pu bénéficier de formations à différents endroits, ce qui peut être attribué à des partenariats avec d'autres organisations, des centres de formation externes ou des formations dispensées en interne dans différents départements ou sites de l'entreprise. Cette diversité dans les lieux de formation peut offrir aux participants une variété d'expériences et d'opportunités d'apprentissage adaptées à leurs besoins spécifiques.

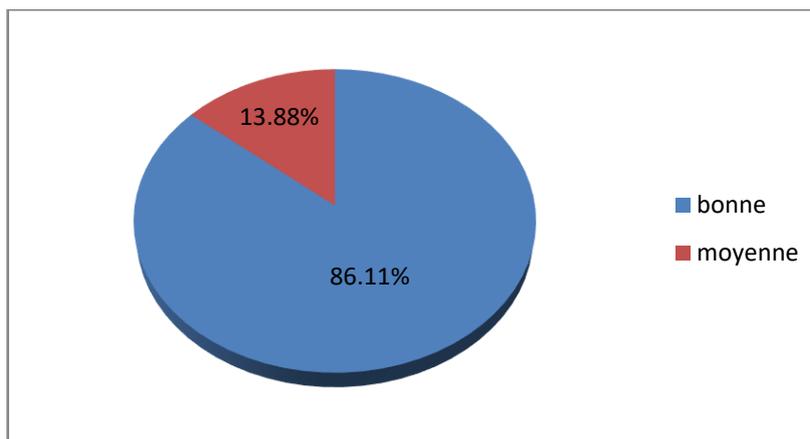
### Question 4 : comment avez-vous trouvé la prestation des animateurs ?

**Tableau 9** : La prestation des animateurs

Réponses	Effectif	Pourcentage
Bonne	31	86,11
Moyenne	5	13,88
Mauvaise	0	0
Total	36	100

**Source** : Elaboré par nous-même en basant sur les réponses.

**Figure 3.11:** La prestation des animateurs



**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de tableau 3.8.

**Commentaire :**

En basant sur le tableau, on observe que :

- 86,11% des répondants qualifiant la prestation comme étant bonne, ce résultat est un témoignage direct du bon choix de l'entreprise dans la sélection des formateurs. Cette excellente performance des animateurs démontre que l'entreprise a pris soin de choisir des professionnels compétents et qualifiés pour dispenser les formations. La qualité de la prestation des formateurs a suscité une satisfaction élevée parmi les participants, ce qui confirme l'efficacité du processus de sélection mis en place par l'entreprise. Ces résultats positifs soulignent l'importance de choisir des formateurs de qualité pour offrir des formations enrichissantes et bénéfiques aux employés.
- 13,88 % des répondants indiquant une prestation moyenne souligne l'importance de maintenir une surveillance continue et de prendre en compte les commentaires des participants pour améliorer encore la sélection des formateurs à l'avenir.

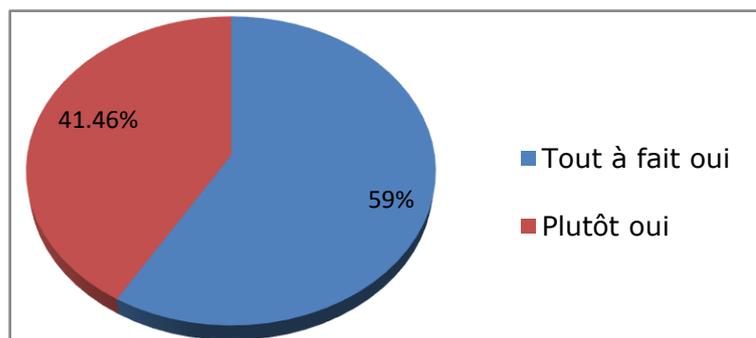
**Question 5 : la documentation remise était-elle suffisante ?**

**Tableau 3.10 : La suffisance documentation de la formation**

Réponses	Effectif	Pourcentage
Tout à fait oui	24	58,53%
Plutôt oui	17	41,46%
Plutôt non	0	0%
Tout à fait non	0	0%
Total	41	100%

Source : Elaboré par nous-même en basant sur les réponses.

**Figure3.12: La suffisance documentation de la formation**



Source : Elaboré par nous-même sur la base de tableau 3.10.

**Commentaire :**

- 58,53% des formés trouvent que la documentation était tout à fait suffisante.
- 41,46 % des formés trouvent que la documentation était plutôt suffisante.

Ces chiffres témoignent d'un niveau élevé de satisfaction en ce qui concerne la documentation fournie lors de la formation. Aucun des répondants n'a exprimé une réponse négative ("plutôt non" ou "tout à fait non"), ce qui suggère que la documentation fournie était globalement considérée comme adéquate et pertinente. Ces résultats positifs mettent en évidence l'attention accordée par l'entreprise à la qualité de la documentation pour soutenir le processus de formation et faciliter l'acquisition des compétences nécessaires.

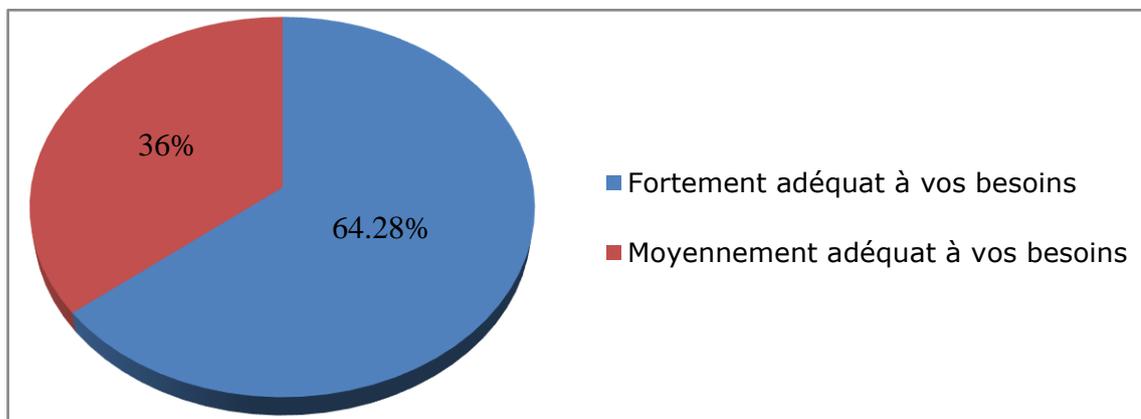
**Question 6 : Que pensez-vous des programme de formation suivis ?**

**Tableau 3.11 : Le programme de formation suivi**

Réponses	Effectif	Pourcentage
Fortement adéquat à vos besoins	27	64,28%
Moyennement adéquat à vos besoins	15	35,71%
Faiblement adéquat à vos besoins	0	0%
Inadéquat à vos besoins	0	0%
Total	42	100%

**Source :** Elaboré par nous-même en basant sur les réponses.

**Figure3.13:** Le programme de formation suivie



**Source :** Elaboré par nous-même sur la base de tableau 3.11.

**Commentaire :**

Le total des résultats est supérieur au nombre de répondants, ce qui s'explique par le fait que certains participants ont suivi plusieurs formations et ont donc donné des évaluations pour chacune d'entre elles.

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

- 64,28% des participants trouvent que les programmes de formations qu'ils ont suivis sont fortement adéquats à leurs besoins.
- 35,71 % les ont évalués comme moyennement adéquats à leurs besoins.

Les résultats de l'évaluation des programmes de formation sont très positifs, ça peut être comme une indication claire de la bonne analyse des besoins de formation effectuée par l'entreprise. Il est encourageant de constater qu'aucun des répondants n'a jugé les programmes de formation comme faiblement adéquats ou inadéquats à leurs besoins. En proposant des programmes qui sont fortement et moyennement adéquats aux besoins des participants, l'entreprise démontre sa capacité à comprendre et à répondre aux attentes et aux exigences de ses employés en matière de développement des compétences. Cette réussite témoigne d'une analyse approfondie des besoins de formation (l'identification des besoins dans la deuxième section de ce chapitre), permettant à l'entreprise de concevoir des programmes pertinents et adaptés aux attentes des participants.

### Question 7 : êtes-vous été évalué après votre formation ?

**Tableau 3.12 : L'évaluation après la formation**

Réponses	Effectif	Pourcentage
Oui	36	100%
Non	0	0%
Total	36	100%

Source : Elaboré par nous-même en basant sur les réponses

### Commentaire :

- La totalité des répondants ont été évalué après la formation.

Le fait que tous les participants aient été évalués après leur formation souligne l'importance accordée par l'établissement à la mesure de l'efficacité de ses programmes de formation. Cette évaluation permet de recueillir des informations précieuses sur les résultats obtenus, les compétences acquises et l'impact sur les performances individuelles et organisationnelles.

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

En évaluant les participants, l'établissement peut identifier les points forts et les domaines à améliorer de ses formations, afin d'optimiser continuellement ses programmes et de répondre aux besoins de développement des compétences de son personnel.

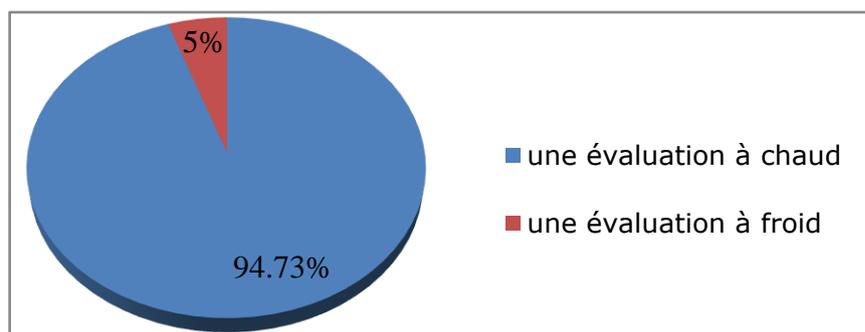
### Question 8 : si oui, comment êtes-vous évalués après votre formation ?

**Tableau 3.13 :** Le mode d'évaluation après la formation

Réponses	Effectif	Pourcentage
Une évaluation à chaud	36	94,73%
Une évaluation à froid	2	5,26%
Total	38	100%

Source : Elaboré par nous-même en basant sur les réponses

**Figure 3.14:** Les modes d'évaluation après la formation



Source : Elaboré par nous-même sur la base de tableau 3.13.

### Commentaire :

- 94,73% des répondants ont été évalués à chaud.
- Seulement 5,26% des répondants qui ont été évalués à froid.

La grande majorité des participants (94,73%) ont été évalués à chaud (immédiatement après leur formation). Cela permet de recueillir des réactions et des commentaires immédiats sur la pertinence, la qualité et l'utilité de la formation. Elle offre également l'opportunité aux participants d'exprimer leurs impressions et de partager leurs expériences fraîches.

Un petit pourcentage des répondants (5,26%) ont été évalués à froid (l'évaluation a été effectuée à un moment ultérieur). Cette approche permet d'évaluer l'efficacité à long terme de la formation en mesurant les changements durables dans les compétences et les performances des participants.

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

Ce faible pourcentage d'évaluations à froid peut indiquer un manque d'intérêt ou de priorité accordé à ce mode d'évaluation au sein de l'établissement.

L'établissement peut avoir du mal à mesurer de manière précise et efficace les résultats et les bénéfices de la formation. Cela peut entraîner une lacune dans la capacité de l'établissement à prendre des décisions éclairées sur les futurs programmes de formation, à identifier les domaines nécessitant des améliorations et à évaluer l'impact global sur les performances organisationnelles.

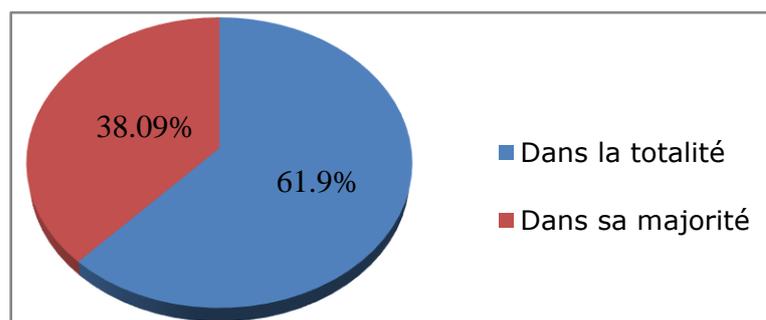
### Question 9 : avez-vous pu appliquer les connaissances acquises lors de cette formation ?

**Tableau 3.14** : L'application des connaissances acquises par la formation

Réponses	Effectif	Pourcentage
Dans sa totalité	26	61,90%
Dans sa majorité	16	38,09%
Une partie	0	0%
Aucune	0	0%
Total	42	100%

Source : Elaboré par nous-même en basant sur les réponses

**Figure 3.15**: L'application des connaissances acquises



Source : Elaboré par nous-même sur la base de tableau 3.14.

### Commentaire :

- La majorité des répondants (61,90%) ont pu appliquer la totalité des connaissances acquises lors de la formation.
- 38,09 % des répondants ont appliqués la majorité de ces connaissances.

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

---

- un pourcentage nul (0%) indique qu'aucune partie des répondants n'a pu appliquer les connaissances.

Ces résultats indiquent que la formation a été pertinente et utile, permettant aux participants d'appliquer activement les nouvelles compétences et connaissances dans leur travail quotidien.

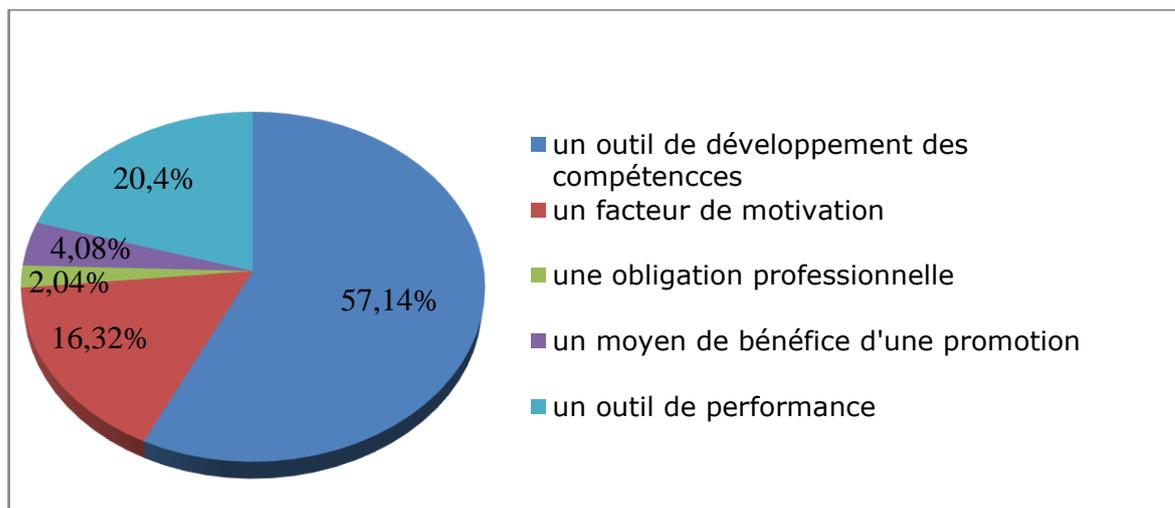
### Question 10 : comment percevez-vous la formation dans votre domaine d'activité ?

**Tableau 3.15** : La formation dans le domaine d'activité d'ALGEX

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Un outil de développement des compétences	28	57,14%
Un facteur de motivation	8	16,32%
Une obligation professionnelle	1	2,04%
Un moyen de bénéficier d'une promotion	2	4,08%
Un outil de performance	10	20,40%
Total	49	100%

Source : Elaboré par nous-même en basant sur les réponses

**Figure 3.16:** La formation dans le domaine d'activité d'ALGEX



Source : Elaboré par nous-même sur la base de tableau 3.15.

**Commentaire :**

- La majorité des répondants (57,14%) perçoivent la formation comme un outil de développement des compétences dans leur domaine d'activité, 20,40% perçoivent la formation comme un outil de performance.
- 16,32% des participants considèrent la formation comme un facteur de motivation, tandis que 4,08% la considèrent comme un moyen de bénéficier d'une promotion.
- Une minorité des répondants (2,04%) trouve que la formation est une obligation professionnelle.

D'après la plus grande portion du graphe dans la figure 15, nous remarquons que la formation est un outil de développement des compétences selon les réponses des employés. Cela suggère qu'ils reconnaissent la valeur de la formation pour améliorer leurs connaissances et compétences professionnelles, ce qui peut contribuer à leur croissance et à leur évolution dans leur carrière. On remarque aussi qu'ils voient la formation comme un moyen d'améliorer leur efficacité et leurs résultats dans leur domaine d'activité.

**Question 11 : pensez-vous que la formation vous a rendu plus compétant et plus performant dans votre travail ?**

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

**Tableau 3.16 :** L'effet de la formation sur les compétences et la performance des employés

Réponses	Effectif	Pourcentage
Oui	36	100%
Non	0	0%
Total	36	100%

Source : Elaboré par nous-même en basant sur les réponses

### Commentaire :

Les résultats indiquent de manière significative que l'ensemble des répondants (100%) estime que la formation a amélioré leur compétence et leur performance dans leur travail. Cette réponse unanime démontre le rôle positif de la formation dans leur développement professionnel.

En reliant ce résultat avec le résultat de la question passée, on trouve qu'il y a une corrélation significative entre la perception de la formation comme un outil de développement des compétences et l'évaluation positive de l'impact de la formation sur la compétence et la performance individuelles.

Ces résultats soulignent l'importance de considérer la formation non seulement comme un moyen de transmettre des connaissances, mais également comme un véritable levier pour le développement des compétences professionnelles.

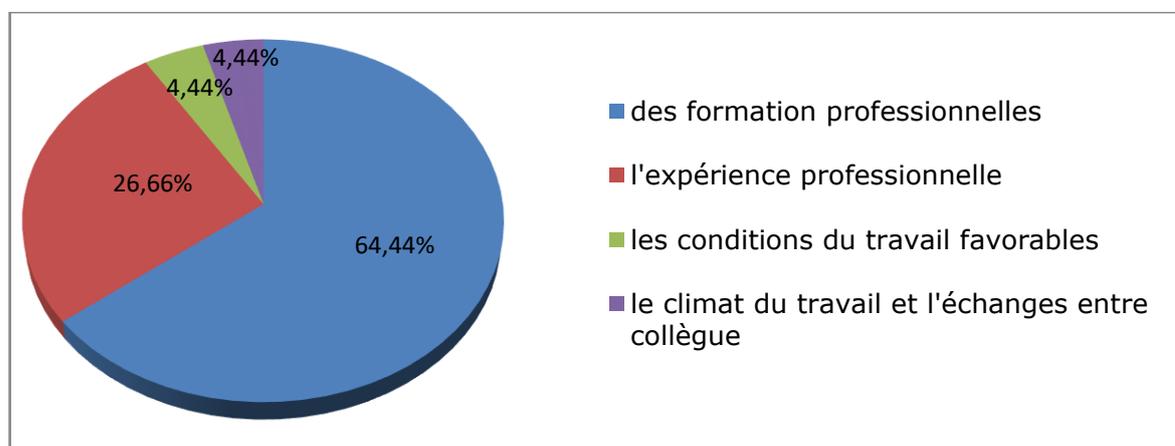
**Question 12 : pour vous, quels sont les facteurs qui jouent un rôle important dans le développement de vos compétences organisationnelles ?**

**Tableau 3.17** : Les facteurs favorisant le développement des compétences

Réponses	Effectif	Pourcentage
Des formations professionnelles	29	64,44%
L'expérience professionnelle	12	26,66%
Les conditions du travail favorables	2	4,44%
Le climat du travail et l'échange entre collègues	2	4,44%
Autre	0	0%
Total	45	100%

Source : Elaboré par nous-même en basant sur les réponses

**Figure 3.17**: Les facteurs favorisant le développement des compétences



Source : Elaboré par nous-même sur la base de tableau 3.17.

**Commentaire :**

- 64,44 % des répondants considèrent la formation professionnelle comme un facteur de développement des compétences, tandis que 26,66% disent que l'expérience professionnelle qui favorise le développement des compétences.
- Les deux facteurs restants les conditions de travail favorables et le climat de travail ont été mentionnés par 4,44% des participants.

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

D'après les résultats, les formations professionnelles jouent un rôle essentiel dans le processus de développement des compétences. Cela souligne l'importance de l'acquisition de connaissances spécifiques et de compétences techniques pour améliorer les performances au sein de l'établissement.

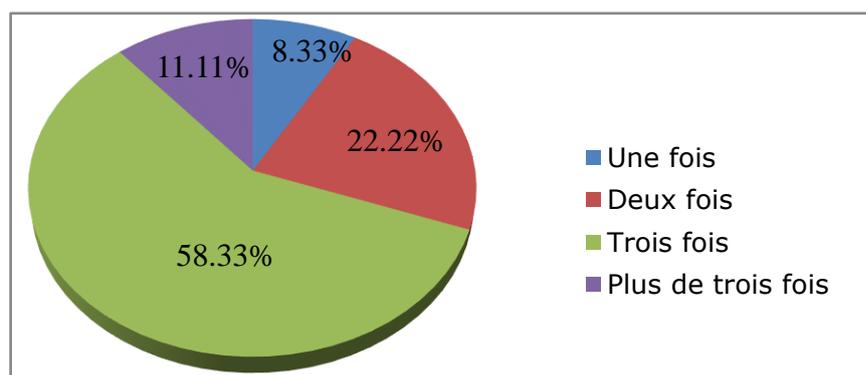
### Question 13 : combien de fois avez-vous participé au programme de formation au cours de l'année 2022 ?

**Tableau 3.18 :** La participation des répondants à des formations en 2022

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Une fois	3	8,33%
Deux fois	8	22,22%
Trois fois	21	58,33%
Plus de 3 fois	4	11,11%
Je n'ai pas participé	0	0%
Total	36	100%

Source : Elaboré par nous-même en basant sur les réponses.

**Figure 3.18:** la participation des répondants à des formations en 2022



Source : Elaboré par nous-même sur la base de tableau 3.18.

#### Commentaire :

- 58,33% ont participé à trois programmes de formation au cours de l'année 2022, tandis que 11,11% ont participé plus de trois fois.

## Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein d'ALGEX

- 22,22% des répondants ont participé à deux programmes de formation. D'un autre côté, 8,33% des participants ont suivi un seul programme de formation au cours de l'année 2022.

On remarque que la majorité ont participé à trois formations au cours d'une année, cela implique un niveau d'engagement élevé dans le développement des compétences et une volonté de participer activement aux opportunités de formation proposées par l'établissement.

D'après le graphe dans la figure 18, on observe que la totalité de l'échantillon ont eu la chance de participer à un programme de formation sachant que au cours de cette année 94 employés ont bénéficié d'une formation. Cela souligne l'importance accordée au développement des compétences et à l'apprentissage continu au sein de l'établissement.

### Question 14 : actuellement sentez-vous le besoin ou la nécessité d'une autre formation ?

**Tableau 3.19** : Le besoin de formation chez les répondants

Réponses	Effectif	Pourcentage
Oui	36	100%
Non	0	0%
Peut être	0	0%
Total	36	100%

Source : Elaboré par nous-même en basant sur les réponses.

### Commentaire :

Les résultats indiquent que la totalité des participants ressentent le besoin ou la nécessité d'une autre formation. Cela peut être expliqué par qu'ils reconnaissent l'importance de continuer à développer leurs compétences et à se former pour rester compétitifs et performants dans leur domaine. L'expression d'un tel besoin témoigne d'une volonté d'amélioration continue et d'une ouverture à l'apprentissage de nouvelles connaissances et compétences. Il est encourageant de constater que les répondants sont conscients de l'importance de rester à jour et de s'adapter aux évolutions de leur domaine professionnel.

**Question 15 : d'après vous, que faut-il faire pour que la formation permette le développement des compétences ?**

Parmi les suggestions proposées, il est suggéré de:

- prolonger la durée des formations afin d'approfondir les connaissances et d'offrir plus de temps pour la pratique et l'assimilation des compétences.
- De plus, il est recommandé de programmer davantage de formations à l'étranger, ce qui pourrait offrir une expérience internationale et une ouverture sur de nouvelles perspectives.
- Enfin, le choix des thèmes de formation axés sur le commerce extérieur est également considéré comme important, car il est directement lié au domaine d'activité de l'établissement.

**Question 16 : quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation dans votre établissements ?**

D'après les suggestions reçues :

- Tout d'abord, il est recommandé d'accorder un budget conséquent pour le processus de formation, ce qui permettrait d'investir dans des ressources, des formateurs qualifiés et des programmes de formation de haute qualité.
- Ensuite, la suggestion de mettre en place des pratiques de formation est pertinente, car cela permettrait aux apprenants de mettre en pratique les connaissances acquises lors des formations, favorisant ainsi leur assimilation et leur application dans le contexte professionnel réel.
- Enfin, visiter les établissements de formation peut être bénéfique, car cela permettrait aux participants de découvrir de nouvelles méthodes, de partager des expériences et d'établir des contacts utiles. En mettant en œuvre ces suggestions, l'établissement pourrait améliorer l'efficacité et la pertinence de ses programmes de formation, contribuant ainsi au développement des compétences de ses employés.

### **3.4. Discussion des résultats**

Les résultats de l'enquête mettent en évidence que les employés d'ALGEX reconnaissent l'importance de la formation dans le développement de leurs compétences. En effet, une grande majorité des répondants considèrent la formation comme un outil de développement des compétences. Cette perception positive reflète la conviction des employés quant aux bénéfices que la formation peut apporter à leur développement professionnel.

Cette prise de conscience de l'importance de la formation en tant qu'outil de développement des compétences est encourageante, car elle indique que les employés reconnaissent la valeur ajoutée que la formation peut apporter à leurs connaissances, compétences et performances professionnelles. Ils sont conscients que la formation leur permet d'acquérir de nouvelles compétences, d'approfondir leurs connaissances et d'améliorer leur performance dans leurs domaines d'activité respectifs.

Ces résultats indiquent aussi l'importance pour ALGEX de continuer à investir dans des programmes de formation pertinents et de qualité, en veillant à ce qu'ils répondent aux besoins de développement des compétences des employés. En mettant l'accent sur le développement des compétences par le biais de la formation, l'entreprise peut favoriser une culture d'apprentissage continu et stimuler la progression professionnelle de ses employés.

En dernier nous concluons que la formation joue un rôle essentiel dans le développement des compétences au sein d'ALGEX.

### **Conclusion du chapitre**

D'après l'enquête réalisée, La formation est perçue comme un moyen d'acquérir de nouvelles compétences, d'approfondir les connaissances existantes et d'améliorer les performances individuelles. Les employés considèrent la formation comme un outil essentiel pour rester compétitifs sur le marché du travail et pour s'adapter aux évolutions constantes de leur domaine d'activité.

L'entreprise, quant à elle, doit continuer à accorder une attention particulière à l'élaboration de programmes de formation pertinents et de qualité, en tenant compte des besoins spécifiques des employés et des objectifs organisationnels. Il est également essentiel de mettre en place des mécanismes d'évaluation et de suivi pour mesurer l'impact réel de la formation sur les compétences et les performances des employés.

En résumé, la formation est un levier essentiel pour le développement des compétences au sein d'ALGEX. En reconnaissant son importance et en investissant de manière proactive dans des programmes de formation adaptés, l'établissement crée les conditions propices à la croissance professionnelle de ses employés et à son propre succès à long terme.

## **Conclusion générale**

Les évolutions majeures de l'économie mondiale et les perturbations qu'elles ont engendrées au sein des économies nationales ont clairement démontré l'impératif d'accorder une attention primordiale à l'investissement dans le potentiel humain en tant que moteur essentiel de la création de valeur à long terme.

Le rôle de la formation dans le développement des compétences organisationnelles revêt une importance cruciale pour les entreprises d'aujourd'hui. La formation offre une opportunité unique d'améliorer les connaissances, les compétences et les performances des employés, ce qui se traduit par des avantages tant pour l'individu que pour l'organisation dans son ensemble.

Les entreprises en Algérie ont fait l'objet de profondes restructurations à partir de la fin des années 80, ce qui a été accompagné par une nouvelle réflexion sur l'importance de la formation des compétences.

Selon notre étude menée chez ALGEX, nous constatons que la formation joue un rôle essentiel dans le développement des compétences. Elle est largement reconnue comme un moyen efficace permettant d'acquérir de nouvelles compétences, d'approfondir les connaissances existantes et d'améliorer les performances individuelles.

Par ailleurs, les résultats montrent aussi qu'ALGEX reconnaît l'importance cruciale de former ses employés dès leur arrivée. Cette approche représente un investissement visant à développer leurs compétences et à consolider leurs connaissances, ce qui se traduit par une amélioration tangible de leur performance et de leur efficacité au travail.

Quant aux hypothèses de notre recherche, notre étude a montré que la formation est un outil précieux permettant aux individus d'acquérir de nouvelles connaissances, d'approfondir leurs compétences existantes et ceci confirme notre première hypothèse

L'analyse descriptive des résultats a confirmé notre deuxième hypothèse que la formation contribue au développement des compétences des employés de l'établissement d'ALGEX.

Tous ces résultats permettent de répondre à la problématique de notre recherche : la formation du personnel influence le développement des compétences organisationnelles et contribue à la performance de l'organisation.

## **Limites de recherche**

- L'accès limité aux données en raison de contraintes de confidentialité et de restrictions d'accès ;
- Le nombre d'échantillons utilisé était relativement faible par rapport à la taille totale de la population étudiée ;
- L'insuffisance de documentation sur l'évaluation.

## **Recommandations**

A cet effet nous avons mis les recommandations suivantes :

- Favoriser les formations pratiques plutôt que théoriques ;
- Prioriser les formations certifiâtes et valorisantes pour les employés ;
- Opter pour des formations continues de différents niveaux ;
- Assurer un suivi post-formation ;
- Assurer une évaluation après la formation.

# **Bibliographie**

## Ouvrages

- ARDOUIN, (Thierry). (2017), Ingénierie de formation, Dunod, Paris.
- BERNIER, (Philippe) et GRESILLON, (Annabelle). (2011) Optimiser les entretiens de compétence, Dunod.
- BRASSARD, (Nancy). (2021) La gestion humaine des ressources : l'art d'attirer, de retenir et de fidéliser les personnes compétentes dans nos organisations , édition JFD.
- DEJOUX (Celile). (2001) Les compétences au cœur de l'entreprise, édition d'organisation.
- ERAY, (Philippe). (1999) Précis développement des compétences, édition Liaisons.
- GUERRERO, (Sylvie). (2014) Les outils des RH, DUNOD.
- GUILLOT-SOULEZ, (Chloé). (2022) La gestion des ressources humaines.
- JEAN YVES, (Buck). (2003) Le management des connaissances et de compétences en pratique .édition d'organisation.
- LABRUFFE, (Alain). (2003) Les compétences, AFNOR.
- LAGODA, (Jean-Marc). (2022) Fiches sur les tableaux de bord, Ellipses.
- Le BOTERF, (Guy). (2000) l'ingénierie des compétences, 2eme édition, paris.
- LEMOINE, (Claude). (2023) Se former au bilan de compétence, Dunod.
- LETHIELLEUX, (Laëtitia). (2022) L'essentiel de la gestion des ressources humaines, Gualino.
- LORINO, (Philippe). (2003) méthode et pratique de la performance, *édition* d'organisations.
- M.MAADANI et K.SAID. (2009) Management et pilotage de la performance, édition Hachette livre.
- MEIGNANT, (Alain). (2001), Manager la formation, Liaisons.
- Morin, (Estelle) et autres. (1996) Les indicateurs de performance, GUREIN.
- NICOLAS, (Eline).2014 Gestion des ressources humaines, Dunod.
- PARMENTIER, (Christophe). (2012) l'ingénierie de formation, édition Eyrolles.
- PERETTI (Jean-Marie). (2001) Dictionnaire des ressources humaines, Vuibert.
- PERETTI, (Jean-Marie). (2017), Ressources humaines , Vuibert, Paris.
- SEKIOU, (Lakhdar) et autres. (2004), Gestion des ressources humaines, Debock.
- SOYER, (Claude Roussillon). (2023) Remuneration et plaisir au travail, L'Harmattan.
- TURCOTTE, (Pierre-Régis), (1997) Comportement en milieu organisationnel, Sherbrooke.

## Articles

- AOUALI, (Fatiha). (2022), L'importance de la formation des ressources humaines dans une organisation; performance et impact: Etude de cas de la société Naftal carburants - Unité Dar el Beida Algérie.  
DisponiblesurURL :<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/277/17/1/191954>
- CHATELAIN, (Gauthier). (2022) Evaluation de la performance individuelle : tout comprendre pour bien se préparer. Disponible sur URL :  
<https://javelo.io/fr/blog/comment-se-preparer-a-votre-prochaine-evaluation-de-performance-premiere-etape-la-preparation-en-amont>
- CHTIOUI, (Noureddine). (2019), Les objectifs et les types de la formation. Disponible sur URL: [https://www.academia.edu/40571374/Les objectifs et les types de la formation](https://www.academia.edu/40571374/Les_objectifs_et_les_types_de_la_formation)
- EL HAMMIOUI(Linda). (2019) La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise, revue internationale des sciences de gestion, N°6 : V : 3, N°1. Disponible sur URL : <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/235>
- ELBOUSAIDI, (Hamid). (2022) Indicateurs de performance individuels et institutionnels. Disponible sur URL :<https://www.omandaily.om/>
- FOULSHAM, (Eric). (2023) La performance environnementale. Disponible sur URL :<https://www.lyonentreprises.com/glossaire/performance-environnementale>
- GAILLARD, (Irène). Très Petites Entreprises : les compétences organisationnelles, base de la santé au travail. La Revue des Conditions de Travail, (2016), Conditions de travail dans les TPE/PME : comment mobiliser et innover?, N°5. Disponible sur URL :<https://hal.science/hal-01569920/document>
- HADIDI, (Aicha). Le développement des compétences Un levier de performance de la compétitivité des entreprises Algériennes. Disponible sur URL:  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/180/4/4/78901>
- HOGOMMAT, (Vincent). Les différentes catégories de compétences en entreprise. Disponible sur URL : <https://www.neobrain.io/blog/les-differentes-categories-de-competences-en-entreprise>
- JACQUET, (Stéphane). Management de la performance: des concepts aux outils. Disponible sur URL:  
[https://creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Management de la performance -  
\\_des\\_concepts\\_aux\\_outils.pdf](https://creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf)
- Journal officiel de la république algérienne N°39, N°45 N°58, N°83.

- Spitz, (Laura). (2022) Qu'est-ce qu'un recueil des besoins de formations ? Disponible à l'adresse : <https://www.skillup.co/blog/article/recueil-des-besoins-de-formations>
- SALGADO, (Melchior). (2013) La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. Disponible sur URL : <https://hal.science/hal-00842219>
- SOULEH, (Samah). (2017) La gestion des compétences dans l'entreprise, Revue des Economies Financières, Bancaires et de management, N° 04. Disponible sur URL : <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/181/6/2/42722>

## **Travaux académiques**

- AMARI, (Soumya). (2018) L'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences, mémoire de master, école supérieure de commerce.
- BELGHANAMI, (Wassila Nadjat). (2014) La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, thèse de magister, Ecole Doctorale d'Economie et de Management.
- BOUCHAIB (Fazia). (2008) Cartographie de connaissances et de compétences de domaines, mémoire de magister, université Abderrahmane mira de Bejaia.
- ENGETOU, (Enga). (2017) The impact of training and development on organizational performance case Study: National Financial Bank Kumba, degree programmes Business Management, Centria University of Applied Sciences.
- MARANZANA, (Nicolas). (2019) Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante, thèse de doctorat, École Doctorale Mathématiques, Sciences de l'Information et de l'Ingénieur, Strasbourg.
- NASSAZI, (Aidah). (2013) Effects of training on Employee performance, university of applied sciences.

## **Web graphie**

- CNFCE. (2022), Formation inter/ Formation intra : quelles sont les différences ?. Disponible sur URL : <https://www.cnfce.com/dossier/definition-formation-inter-intra>
- Didaction conseil. (2016) Ingénierie de compétence. Disponible sur URL : <https://www.didaction.com/domaines/competence.html>

- <https://www.dgfp.gov.dz/circulaire-fr/formation/recueil>
- <https://www.oresquebec.ca/articles-de-veille/mieux-comprendre-ladequation-entre-les-competences-et-lemploi-occupe/>
- OPCO santé. (2020) Formation interne et externe. Disponible sur  
URL : <https://www.opco-sante.fr/sites/default/files/2020-03/Mnemotech-fiche-formation-interne-externe-fevrier2020-V2.pdf>
- Openclassrooms. (2023) Gérer la performance de vos collaborateurs. Disponible sur  
URL : <https://openclassrooms.com/fr/courses/4890946-gerez-la-performance-de-vos-collaborateurs>,
- Openmindt. Les six types d'indicateurs de performance à impliquer dans la gestion d'une entreprise. Disponible sur URL : <https://www.openmindt.com/blog/dev/les-six-types-dindicateurs-de-performance-a-impliquer-dans-la-gestion-dune-entreprise>
- Ophieturpaud. (2023). Repérer les 4 principales méthodes pédagogique en formation. Disponible sur URL : [ophieturpaud.com/2023/02/15/reperer-les-4-principales-methodes-pedagogiques-en-formation/](https://ophieturpaud.com/2023/02/15/reperer-les-4-principales-methodes-pedagogiques-en-formation/)
- ORES. Mieux comprendre l'adéquation entre les compétences et l'emploi occupé. Disponible sur URL :
- Oumaldunet. (2021), E-learning, définition et avantages. Disponible sur URL : [ournaldunet.fr/management/guide-du-management/1504399-e-learning-definition-et-avantages/](https://ournaldunet.fr/management/guide-du-management/1504399-e-learning-definition-et-avantages/)
- Smart cockpit. Performance économique. Disponible sur  
URL : <https://www.smartcockpit.ch/cockpits/performance-economique>
- Top formation. (2022) Développement des compétences : pourquoi et comment ? Disponible sur URL : <https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences-pourquoi-et-comment-12014>
- Youmatter. (2023) Performance sociale : définition, exemple, stratégies et évaluation. Disponible sur URL : <https://youmatter.world/fr/definition/performance-sociale-definition-exemple-strategies-evaluation/>
- <https://www.dgfp.gov.dz/circulaire-fr/formation/recueil>

# **Annexes**

## Annexe 01 : Guide d'entretien

**Le thème :** la politique de formation au sein d'ALGEX

Fonction	Post occupé	Questions
Sous-direction de formation	Sous-directeur	1/ comptez-vous sur un plan de formation pour effectuer des formations au sein de l'établissement ? 2/ Quelle sont les étapes que vous suivez ? 3/ Est-ce que vous faites une évaluation après la formation ? 4/ quelles sont les types de formations que vous faites ? 5/ pour les formations de rafraîchissement d'information, quels sont les sujets qui vous intéressent ?

## Annexe 02 : Questionnaire

### Ecole Supérieure de Commerce

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion, option organisation et management des entreprises à l'Ecole Supérieure de Commerce (ESC), et dont le thème porte sur « **Le rôle de la formation du personnel dans le développement des compétences organisationnelles au sein d'ALGEX** », nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

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

#### 1. Les données personnelles

**Votre sexe :**

Masculin

Féminin

**Votre âge :**

[20-30]

[31-40]

[41-50]

Plus de 50 ans

**Dernier diplôme obtenu:**

Bac

Licence

Master

Ingénieur

**Catégorie professionnelle :**

Cadre

Agent de maîtrise

Exécutant

**Ancienneté :**

Moins de 5 ans

De 5 à 10 ans

Plus de 10 ans

**2. Questions concernant la formation**

**Q01 :** Avez-vous bénéficié d'une formation depuis votre recrutement dans cet établissement ?

Oui

Non

**Q02 :** Sur quelle base avez-vous été sélectionné pour la formation ?

Une demande personnelle

Décision de la hiérarchie

Recommandation et observation de votre responsable direct

Autre (précisez) .....

**Q03 :** Ou vous avez été formé ?

Au sein de l'établissement

Dans un centre de formation

A l'étranger (précisez).....

**Q04 :** Comment avez-vous trouvé la prestation des animateurs ?

Bonne

Moyenne

Mauvaise

**Q05 :** La documentation remise était-elle suffisante ?

Tout a fait oui

Plutôt oui

Plutôt non

Tout a fait non

**Q06 :** Que pensez-vous des programmes de formation suivis ?

Fortement adéquat à vos besoins

Moyennement adéquat à vos besoins

Faiblement adéquat à vos besoins

Inadéquat à vos besoins

**Q07 :** Avez-vous pu appliquer les connaissances acquises lors de cette formation ?

- Dans sa totalité
- Dans sa majorité
- Une partie
- Aucune

**Q08 :** Etes-vous été évalué après votre formation ?

- Oui
- Non

**Q9 :** Si oui, comment êtes-vous évaluez ?

- Une évaluation à chaud
- Une évaluation à froid

**Q10 :** Comment percevez-vous la formation dans votre domaine d'activité ?

- Un outil de développement des compétences
- Un facteur de motivation
- Une obligation professionnelle
- Un moyen de bénéficier d'une promotion
- Un outil de performance

**Q11 :** Pensez-vous que la formation vous a rendu plus compétant et plus performant dans votre travail ?

- Oui
- Non

**Q12 :** Pour vous, quels sont les facteurs qui favorisent le plus le développement des compétences ?

- Des formations professionnelles
- L'expérience professionnelle
- Les conditions du travail favorables
- Le climat du travail et l'échange entre collègue
- Autre (précisez).....

**Q13 :** Actuellement sentez-vous le besoin ou la nécessité d'une autre formation ?

- Oui
- Non
- Peut être

**Q14 :** Combien de fois avez-vous participé au programme de formation au cours de l'année 2022 ?

- Une fois     deux fois     trois fois     j'ai pas participé

**Q15 :** D'après vous, que faut-il faire pour que la formation permette le développement de vos compétences ?

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

**Q16 :** Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation dans votre établissement ?

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

## Table des matières

<b>Remerciement</b> .....	<b>I</b>
<b>Dédicace</b> .....	<b>II</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>III</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>V</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>VI</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>VII</b>
<b>Introduction générale</b> .....	<b>A</b>
<b>Chapitre 01 : aspects conceptuels et théorique sur la formation, la compétence et la performance</b>	
<b>Introduction du chapitre</b> .....	<b>2</b>
<b>Section 01 : Généralité sur la formation</b> .....	<b>3</b>
1.1 Définition et importance de la formation .....	3
1.1.1 Définition de la formation .....	3
1.1.2 Importance de la formation .....	4
1.2 Enjeux et objectifs de la formation .....	4
1.2.1 Les enjeux de la formation .....	4
1.2.2 Objectifs de la formation .....	4
1.3 Les types de formation .....	5
1.3.1 La formation initiale .....	5
1.3.1.1 La formation de base .....	5
1.3.1.2 La formation initiale complémentaire .....	6
1.3.1.3 La formation poste recrutement .....	6
1.3.2 La formation continue .....	6
1.3.2.1 La formation au poste de travail .....	6
1.3.2.2 La formation au savoir être .....	6
1.3.2.3 La formation promotion (le savoir) .....	6
1.4 Les différents modes de la formation .....	7
1.4.1 La formation interne .....	7
1.4.1 La formation externe .....	7
1.4.2 La formation inter-entreprises .....	7
1.4.3 La formation intra-entreprise .....	8
1.4.4 L'e-learning .....	8
1.5 Les méthodes pédagogiques en formation .....	8
1.5.1 Les méthodes affirmatives .....	8
1.5.2 Les méthodes interrogatives .....	9
1.5.3 Les méthodes actives .....	9
1.5.4 Les méthodes démonstratives .....	9
1.6 Le plan et la politique de formation .....	9
1.6.1 Le plan de formation .....	9
1.6.2 La politique de formation .....	10

<b>Section 2 : La notion de compétence</b> .....	<b>13</b>
2.1 Définition, caractéristiques et objectifs d'une compétence .....	13
2.1.1 Définition de la compétence .....	13
2.1.2 Caractéristiques d'une compétence .....	13
2.1.3 Les Objectifs d'une compétence .....	14
2.2 Enjeux attachés à la compétence .....	14
2.2.1 L'enjeu économique .....	15
2.2.2 L'enjeu organisationnel .....	15
2.2.3 L'enjeu sociétal .....	15
2.3 Les composantes d'une compétence .....	16
2.3.1 Le savoir .....	16
2.3.2 Le savoir-faire .....	16
2.3.3 Le savoir-être .....	16
2.4 Types et niveaux d'application des compétences.....	17
2.4.1 Les types de compétences .....	17
2.4.1.1 Les compétences cognitives .....	17
2.4.1.2 Les compétences techniques (opérationnelles) .....	17
2.4.1.3 Les compétences comportementales (relationnelles) .....	17
2.4.1.4 Les compétences sectorielles .....	18
2.4.2 Les différents niveaux d'application de la compétence .....	18
2.4.2.1 La compétence individuelle .....	18
2.4.2.2 La compétence collective .....	18
2.4.2.3 La compétence organisationnelle .....	19
2.5 Le référentiel de compétences .....	19
2.6 Le bilan de compétences .....	20
2.6.1 Définition .....	20
2.6.2 Les objectifs d'un bilan de compétences .....	21
2.6.3 Les phases d'élaboration d'un bilan de compétences .....	21
<b>Section 03 : Concepts théoriques sur la performance</b> .....	<b>23</b>
3.1 La notion performance .....	23
3.2 Définition de la performance .....	24
3.3 La mesure de la performance .....	24
3.3.1 La pertinence .....	25
3.3.2 L'efficacité .....	25
3.3.3 L'efficience .....	25
3.3.4 La cohérence .....	26
3.4 Typologie de la performance .....	26
3.4.1 Performance sociale .....	27
3.4.2 Performance économique .....	27
3.4.3 Performance environnementale .....	27
<b>Conclusion du chapitre</b> .....	<b>29</b>
<b>Chapitre 02 : Le lien entre la formation, la compétence et le performance</b>	
<b>Introduction du chapitre</b> .....	<b>31</b>
<b>Section 01 : La formation et le développement des compétences.....</b>	<b>32</b>
1.1 Développement des compétences .....	32
1.1.1 La nécessité de développement des compétences pour les individus et les organisations .....	32
1.2 La relation entre la formation et la compétence .....	33
1.2.1 L'ingénierie de formation .....	33

1.2.2	L'ingénierie de compétence .....	33
1.3	La nécessité de la formation dans le développement des compétences .....	34
1.4	les critères de formation pour qu'elle développe et délivre les bonnes compétences .....	35
1.5	Les formations privilégiées pour développer les compétences .....	35
1.5.1	La formation-action .....	35
1.5.2	La formation par alternance .....	35
1.5.3	Formation traditionnelle et e-learning .....	36
1.6	Les obstacles et les facteurs de succès de la formation pour le développement des compétences .....	36
1.6.1	Les obstacles .....	36
1.6.2	Les facteurs de succès .....	37
<b>Section 02 : La relation entre formation, compétence et performance .....</b>		<b>38</b>
2.1	La performance individuelle .....	38
2.1.1	Définition .....	38
2.1.2	Les critères d'évaluation de la performance individuelle .....	38
2.1.2.1	Critères quantitatifs .....	39
2.1.2.2	Critères qualitatifs .....	39
2.1.3	Les prérequis de la performance individuelle .....	39
2.1.4	La relation entre la compétence et performance individuelle .....	40
2.2	De la performance des individus à la performance de l'entreprise .....	40
2.3	La performance de l'entreprise .....	40
2.3.1	Les indicateurs de performance d'entreprise .....	41
2.4	La relation entre formation, développement des compétences et performance .....	43
<b>Section 03 : les études antérieures .....</b>		<b>45</b>
3.1	Etudes sur l'impact de la formation sur le développement des compétences .....	45
3.2	Etudes sur l'impact de la formation sur la performance .....	47
<b>Conclusion du chapitre .....</b>		<b>49</b>
 <b>Chapitre 03 : la formation et le développement des compétences au sein de l'établissement d'ALGEX</b>		
<b>Introduction du chapitre .....</b>		<b>51</b>
<b>Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil (ALGEX) .....</b>		<b>52</b>
1.1	Présentation d'ALGEX .....	52
1.2	Historique d'ALGEX .....	52
1.3	Les missions et les objectifs d'ALGEX .....	53
1.3.1	Les missions d'ALGEX .....	53
1.3.2	Les objectifs d'ALGEX .....	54
1.4	La structure organisationnelle d'ALGEX .....	54
1.4.1	Les missions assignées aux différentes structures .....	54
1.4.2	L'organigramme d'ALGEX .....	60
<b>Section 02 : La formation au sein d'ALGEX .....</b>		<b>61</b>
2.1	L'importance de la formation dans l'entreprise ALGEX .....	61
2.2	Les types de formation sollicités par ALGEX .....	62
2.2.1	Formation interne .....	62
2.2.2	Formation externe .....	62

2.2.2.1	La formation en cours de stage préparatoire .....	62
2.2.2.2	La formation préalable à la promotion.....	63
2.2.2.3	La formation de rafraîchissement d'informations et de développement des compétences .....	63
2.2.2.4	La formation à l'étranger .....	64
2.2.3	La formation en visioconférence à distance .....	65
<b>2.3</b>	<b>L'élaboration d'un plan de formation au sein d'ALGEX .....</b>	<b>65</b>
2.3.1	Identification des besoins .....	65
2.3.2	La validation de plan de formation .....	66
2.3.3	La mise en œuvre des actions de formation .....	67
2.3.4	Le suivi de la formation .....	67
2.3.5	Evaluation de la formation .....	68
<b>Section 3 :</b>	<b>La présentation de l'enquête et l'analyse des résultats .....</b>	<b>69</b>
3.1	Préparation et réalisation de l'enquête .....	69
3.1.1	Présentation de l'échantillon .....	69
3.1.2	Objectifs de l'enquête .....	69
3.2	La structure du questionnaire .....	70
3.3	Interprétation des résultats .....	71
3.4	Discussion des résultats .....	94
	<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>95</b>
	<b>Conclusion générale .....</b>	<b>96</b>
	<b>Bibliographie</b>	
	<b>Annexes</b>	