

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Ecole Supérieure de Commerce

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de gestion

Option :

Organisation et Management des entreprises

Thème :

L'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences

CAS : ALGERIE POSTE

Elaboré par :

SELLAMI Fares

Encadré par :

Pr.KECHAD Rabah

Lieu de stage : la Direction Générale d'Algérie poste

Période de stage : 20 Février au 19 mars

2018/2019

Dédicace

Je dédie ce mémoire à tout ce que j'aime et qui m'aiment

A mes très chers Parents qui m'ont encouragé tout au long de mon cursus universitaire que Dieu les protège, et ainsi ma sœur Zahra et également à mes Frère Walid, Siffeddine, Mohamed Abderaouf

À mes cousins et cousines

À mes ami(e)s

Merci Allah de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, la patience d'aller jusqu'au bout de mes rêves.

Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, à ma mère.

À mon père, école de mon enfance, qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide et à me protéger.

Remerciements

Je tiens à remercier en premier lieu DIEU le tout puissant de m'avoir donné la force, la volonté et le courage pour réaliser ce modeste travail, de nous avoir éclairé le chemin du savoir et de nous avoir entouré par des personnes qui nous ont beaucoup aidés.

Je remercie aussi mes chères parents pour leurs affections, leur constant soutien et leur encouragement tout au long de mon cursus universitaire, que DIEU les protège.

Je remercie vivement mon encadreur Pr Rabah KECHAD de ses précieux conseils, sa disponibilité et de m'avoir suivi et orienter durant l'élaboration de ce travail ; sans oublier l'ensemble de nos enseignants d'ESC qui nous ont accompagnés tout au long de notre cursus universitaire.

Je remercie l'ensemble du personnel de l'entreprise Algérie poste pour m'avoir accueillie et participé, tout autant qu'ils soient, à ce que ce stage se déroule dans des conditions optimales, dans des ambiances tant agréables que motivantes.

A la fin, je présente mes reconnaissances et sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou loin à la réalisation de ce Modeste travail.

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 01 : la politique de la formation professionnelle, sa processus de réalisation et son objectifs

Section 01 : la politique et l'ingénierie de la formation

- 1.1 Définition de la Politique de Formation
- 1.2 Les objectifs de la politique de formation
- 1.3. L'ingénierie de la formation

Section 02 : phases d'élaboration d'un plan de formation :

- 2.1. Identification des besoins en formation
- 2.2. Elaboration et validation du plan de formation
- 2.3. L'évaluation de la formation

Section 03 : Les objectifs et les types de la formation professionnelle

- 3.1. La formation sur le tas à la formation continue
- 3.2. Les objectifs de la formation professionnelle
- 3.3. Les typologies de la formation professionnelle

Chapitre 02 : la compétence : sa définition, son développement et son évaluation

Section 1 : la notion de compétences

- 1.1. La définition du concept de compétence
- 1.2. Les types et les enjeux de compétence
- 1.3. L'ingénierie des compétences

Section 2 : L'évaluation des compétences

- 2.1. Définitions d'évaluation des compétences
- 2.2. Les enjeux de l'évaluation de compétence
- 2.3. Les outils d'évaluation de la compétence

Section 3 : la relation formation / compétences

3.1. L'influence de la formation sur les composantes essentielles de la compétence

3.2. Le rôle de la formation dans le développement de compétence

3.3. Les aspects à considérer dans le développement des compétences

Chapitre 03 : étude de l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Section 02 : Présentation et démarche de réalisation de l'enquête

Section 03 : présentation et analyse des résultats de l'enquête

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Liste des figures

N°	INTITULE	Page
01	Organigramme EPIC ALGERIE POSTE	53
02	Répartition de l'échantillon selon le sexe	61
03	Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge	62
04	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	63
05	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.	64
06	Répartition de l'échantillon selon le nombre de formation bénéficié	65
07	Répartition de l'échantillon selon le type de formation cumule	66
08	Répartition de l'échantillon selon le lieu de formation	67
09	Répartition de l'échantillon selon la sélection a la formation	67
10	Répartition de l'échantillon selon le niveau de satisfaction	68
11	Répartition de l'échantillon selon l'apport de la formation	70
12	Répartition de l'échantillon selon l'harmonie de programme de formation	71
13	Répartition de l'échantillon selon l'effet de la formation sur leurs compétences	72
14	Répartition de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent le DC	73
15	Répartition de l'échantillon Selon le mode d'évaluation de la formation	74
16	Répartition de l'échantillon Selon Existence d'un système d'évaluation des compétences	74
17	Répartition de l'échantillon selon le système d'évaluation après la formation	75
18	Répartition de l'échantillon Selon les critères utilisés dans l'évaluation	76
19	Répartition de l'échantillon selon le mode d'évaluation des compétences	78
20	Répartition de l'échantillon sur l'avis sur l'influence de l'évaluation	78
21	la catégorie socioprofessionnelle sur le niveau de satisfaction envers la formation	83
22	la catégorie socioprofessionnelle sur le sectionnent a la formation Erreur ! Signet non défini.	84
23	la catégorie socioprofessionnelle et la base de la sélection	85
24	l'harmonie de la formation avec le travail sur le niveau de satisfaction de la formation	85

Liste des tableaux

N°	intitule	page
01	ALGERIE_POSTE en chiffre	54
02	Répartition de l'échantillon selon le sexe	61
03	Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge	61
04	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	62
05	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.	63
06	Répartition de l'échantillon selon le nombre de formation bénéficié	64
07	Répartition de l'échantillon selon le type de formation cumule	65
08	Répartition de l'échantillon selon le lieu de formation	66
09	Répartition de l'échantillon selon la sélection a la formation	67
10	Répartition de l'échantillon selon le niveau de satisfaction	68
11	Répartition de l'échantillon selon l'apport de la formation	69
12	Répartition de l'échantillon selon l'harmonie de programme de formation	70
13	Répartition de l'échantillon selon l'effet de la formation sur leurs compétences	71
14	Répartition de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent le DC	72
15	Répartition de l'échantillon Selon le mode d'évaluation de la formation	73
16	Répartition de l'échantillon Selon Existence d'un système d'évaluation des compétences	74
17	Répartition de l'échantillon selon le système d'évaluation après la formation	75
18	Répartition de l'échantillon Selon les critères utilisés dans l'évaluation	76
19	Répartition de l'échantillon selon le mode d'évaluation des compétences	77
20	Répartition de l'échantillon sur l'avis sur l'influence de l'évaluation	78
21	likert-scale	79
22	Le Savoir-faire avant et après la formation	80
23	Le Savoir-être avant et après la formation	81
24	la catégorie socioprofessionnelle sur le niveau de satisfaction envers la formation	82
25	la catégorie socioprofessionnelle sur le sectionnement a la formation Erreur ! Signet non défini.	83
26	la catégorie socioprofessionnelle et la base de la sélection	84
27	l'harmonie de la formation avec le travail sur le niveau de satisfaction de la formation	85

Liste d'abréviation

abréviation	SIGNIFICATION
FP	Formation Professionnelle
RH	Ressources Humaines
GRH	Gestion Des Ressources Humaine
DRH	Direction Des Ressources Humaines
DG	Direction Générale
CDD	Contrat A Durée Déterminé
DC	Développement Des Compétences
GPEC	Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Des Compétences

Résumé

La formation professionnelle est un outil majeur à la disposition de tous les actifs : salariés, indépendants, chefs d'entreprise ou demandeurs d'emploi. Elle permet de se former tout au long de son parcours professionnel, pour développer ses compétences et accéder à l'emploi, se maintenir dans l'emploi ou encore changer d'emploi.

La formation professionnelle est le processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir, le savoir-faire et le savoir-être (capacité et aptitude) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle.

Le présent travail de recherche a pour objet de décrire le rôle qui joue la formation dans le processus de développement des compétences du personnel de l'entreprise étatique Algérie poste et ce, à travers une étude quantitative (enquête par questionnaire).

Mots-clés :

Formation professionnelle, ressources humaines, développement des compétences, Algérie poste

ملخص

التكوين المهني هو أداة رئيسية متاحة لجميع الأصول: الموظفين، العاملين لحسابهم الخاص، رجال الأعمال أو الباحثين عن عمل. يتيح لك التكوين طوال حياتك المهنية، وتطوير مهاراتك والوصول إلى العمل، والبقاء في العمل أو تغيير الوظائف.

التكوين المهني هو عملية التعلم التي تمكن الفرد من اكتساب المعرفة والمهارات والمواقف (القدرات والكفاءة) اللازمة لممارسة التجارة أو النشاط المهني.

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه التكوين في عملية تنمية المهارات لدى موظفي المؤسسة بريد الجزائر وهذا من خلال دراسة كمية (استبيان).

المصطلحات المفتاحية: التكوين المهني، الموارد البشرية، تنمية المهارات، بريد الجزائر

Les ressources humaines devenues dans ce nouveau contexte une richesse importante et une source de compétitivité et de performance et non un coût ou une charge comme le pense la gestion traditionnelle.

La formation a pour objectif de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle du personnel, de permettre leur maintien dans l'emploi, étendre leurs compétences et contribuer au développement économique et à leur promotion sociale.

Dans cette optique la plus part des entreprises, en vue de s'adapter à ces nouvelles données, attribuent une nouvelle dimension à la formation du personnel, car ce qui différencie les entreprises développées des autres. La formation est le nerf du développement de l'entreprise.

En fait, la fonction « Formation » consiste à valoriser le développement des savoirs, (savoir-faire et savoir être) chaque membre de l'entreprise afin de faire face aux changements multiples (politiques, techniques, humaines, sociaux).

L'avenir de l'entreprise dépend de la qualité de la formation qui elle-même dépend des compétences de ceux qui la mettent en œuvre.

Intégration de la formation à la fois dans les projets professionnels du personnel et dans le schéma directeur des RH qui nécessite une implication forte de la hiérarchie

La formation est l'élément major qui vise la performance et de la qualité, pour ne pas pencher vers l'obsolescence et le vieillissement des connaissances.

Dans sa politique RH moderne, Algérie Poste met la formation au cœur de ses préoccupations, et accorde une grande importance au transfert du savoir, un axe principal dans le développement des compétences de ses collaborateurs et le maintien de ses projets futurs.

Au tour de notre thème « l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences des employés d'Algérie poste ».

Pour développer notre thème, nous avons opté pour l'étude de la problématique suivante :

La formation professionnelle a-t-elle un impact sur le développement des compétences du personnel ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons choisi l'entreprise Algérie poste comme notre terrain d'études et pour donner une suite logique à notre recherche, nous posons les questions secondaires suivantes :

- ✓ Quel est le facteur d'influence principale sur le développement des compétences ?
- ✓ la formation professionnelle a-t-elle offert une satisfaction et harmonie au poste de travail ?
- ✓ Algérie poste dispose-t-elle d'un système d'évaluation des compétences du personnel ?

Dans le but d'avoir des réponses sur ces questions ci-dessus, nous avons jugé utile de formuler les hypothèses suivantes :

- ❖ **Hypothèse 1** : La formation professionnelle est considérée comme un facteur d'influence très important sur le développement des compétences.
- ❖ **Hypothèse 2** : la formation professionnelle offre une meilleure satisfaction et harmonie au poste de travail
- ❖ **Hypothèse 3** : Algérie poste possède un système efficace d'évaluation des compétences de son personnel

Pour tester la validité de nos hypothèses de recherche, nous avons opté pour une démarche analytique en adoptant une analyse quantitative.

L'étude empirique a été réalisée par un questionnaire destiné aux différents employés d'Algérie poste, ensuite l'exploiter par le logiciel SPSS et Excel. Quant à l'analyse descriptive, nous avons utilisé le Tri à plat pour dénombrer les réponses de chaque question, et le Tri croisé pour vérifier les relations existantes entre différentes variables.

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche, nous avons reparti notre travail en trois chapitres, dont les deux premiers sont théoriques, et dont le troisième appartient à la partie pratique :

Le premier chapitre traitera la formation professionnelle et son processus de réalisation en trois sections, dont la première section sera consacrée aux objectifs et les types de la Formation professionnelle, la deuxième sera dédiée à la politique et l'ingénierie de la formation et la troisième section la phase d'élaboration d'un plan de formation

Le deuxième chapitre traitera la compétence : sa définition, son développement et son évaluation en trois sections dont la première sera dédié à la notion de compétences, la deuxième section sera consacrée à L'évaluation des compétences La troisième section la relation formation / compétences.

Le troisième chapitre étudiera l'impact de ta formation professionnelle sur le développement des compétences des employées d'Algérie poste en se basant sur trois sections, dont la première section sera consacrée pour la présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième section pour la présentation et la démarche de réalisation de l'enquête et la troisième pour l'analyse des résultats de l'enquête.

Il est à noter que dans notre recherche nous considérons et utiliserons le terme « **la formation** » comme étant synonyme aux appellations suivantes « **la formation professionnelle** ».

**Chapitre 01 : la formation
professionnelle, sa politique et son
processus de réalisation**

La formation professionnelle diffère d'un secteur à un autre et d'une entreprise à une autre, car elle dépend du degré de complexité de l'activité et de plusieurs autres paramètres liés à la taille, à l'organisation de l'entreprise elle-même et aux caractéristiques des ressources humaines disponibles.

Ainsi donc, la formation aujourd'hui est au centre des débats des gestionnaires pour plusieurs raisons. Une part parce que la ressource humaine apparaît comme l'élément d'actif le plus important pour l'entreprise et d'autre part parce que l'entreprise est sous l'emprise d'un ensemble de facteurs de changements (interne et externe) qui font qu'elle doit adapter au quotidien et au prévisionnel ses ressources humaines.

C'est pour arriver à cette adéquation entre les emplois et les ressources, pour à la réalisation de ses objectifs, et pour assurer sa survie et sa pérennité dans un monde de plus en plus concurrentiel que l'entreprise doit faire de la formation l'instrument privilégié de l'adaptation des ressources à ses besoins tant au plan qualitatif que quantitatif.

Cela nous conduit à traiter dans ce premier chapitre la formation professionnelle et son processus de réalisation, dans première section Les objectifs et les types de la formation professionnelle, son importance et ses objectifs, ensuite dans seconde section le processus de formation professionnelle.

Section 01 : la politique et l'ingénierie de la formation

La politique de formation est une conséquence qui dépend de la situation de l'entreprise, de ses projets, et sa stratégie et de sa culture.

La politique de formation doit être propre à chaque entreprise et fait le lien entre la stratégie de l'entreprise et l'impact de cette stratégie sur les activités (leur nature, leur organisation...), l'impact des évolutions des activités sur les moyens dont elles bénéficient, sur les emplois (contenu des emplois, nombre d'emplois) et sur les compétences nécessaires, on peut conclure donc qu'elle découle des projets de l'entreprise et constitue une des réponses aux conditions et leur mise en œuvre .

2.1 Définition de la Politique de Formation :¹

En s'appuyant sur l'analyse collective et individuelle des besoins de formation, la politique de formation est une opération qui consiste à concevoir, planifier et évaluer des activités d'apprentissage en vue d'optimiser les ressources humaines par l'acquisition et la mise en œuvre des compétences requises pour la réalisation des objectifs partagés au sein d'une organisation.

La politique de formation aide l'entreprise à déterminer et à préciser les innovations à mettre en place en vue d'assurer son développement. Les activités d'une politique de formation et de perfectionnement des ressources humaines doivent permettre :

- a) l'acquisition, le maintien et le développement des connaissances, des attitudes et des habiletés pour faciliter ou favoriser l'intégration à l'emploi ;
- b) le maintien et le développement des compétences nécessaires à l'accomplissement des tâches et des fonctions au niveau de l'organisation ;
- c) au personnel de s'adapter aux changements ;
- d) le développement de l'organisation en fonction des priorités établies.

La politique de formation poursuit trois finalités : « consolider l'existant, accompagner et faciliter les changements et préparer l'avenir »². Ces trois finalités renvoient à trois échéances. La consolidation à court terme, dans le cadre de l'année.

¹ M. Mohamed Fayssal ZAHOUAL l'impact de la formation sur le développement des compétences comportementales, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, EHEC, kolea, 2015

² MEIGNANT A. (1997). Manager la formation, 4ème éd., Éditions Liaisons, Rueil-Malmaison., p. 79. 114

On y trouvera des actions de perfectionnement, qui s'apparentent davantage à la maintenance qu'à l'investissement. L'action d'accompagnement des changements qui est liée à la période de temps dans laquelle ces changements sont raisonnablement prévisibles, c'est -à dire à moyen terme. Enfin, il y a la préparation de l'avenir qui vise le long terme. Ce sont des échéances où rien n'est vraiment certain.

La politique de formation mise en œuvre dans une entreprise vise souvent à compléter le niveau initial de formation des salariés afin de le faire coïncider avec les besoins présents et futurs de l'organisation. De ce point de vue, cet effort de formation est assimilé à un investissement immatériel qui est encadré, en Algérie, la loi repose essentiellement sur une politique globale définie par l'entreprise (plan de formation), mais qui s'appuie aussi sur les initiatives individuelles prises par les salariés.

Les objectifs d'une bonne politique de formation doivent faire correspondre les attentes des employés avec les besoins en compétences de l'entreprise. Ces objectifs sont traduits, dans les faits, par la mise en place et l'exécution d'un plan de formation au sein de l'organisation.

Dans le cadre du développement stratégique de l'entreprise, la politique de formation vise deux objectifs : un objectif d'ordre économique et un objectif d'ordre personnel. Sur le plan économique, la politique de formation doit permettre à l'organisation de réaliser des gains de productivité et des gains d'efficacité. Du point de vue personnel, la politique de formation peut être considérée comme un instrument qui facilite la promotion des individus au sein de l'entreprise. Elle permet, par un effort d'enrichissement et d'accroissement des compétences, de valoriser l'individu dans une perspective de progression de carrière professionnelle.

Au sein des organisations, il est toujours important que le personnel ait accès aux moyens lui permettant d'augmenter ses connaissances (savoir), de développer de nouvelles habiletés (savoir-faire) et d'acquérir de meilleures attitudes (savoir-être) dans l'exercice de ses fonctions.

2.2 Les objectifs de la politique de formation :

- ❖ Promouvoir la culture de l'entreprise.
- ❖ Aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.
- ❖ Consolider l'existant, accompagner les changements pour préparer l'avenir.
- ❖ Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par 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.
- ❖ Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise.

2.3 L'ingénierie de la formation :¹

Si nous reprenons une définition opérationnelle de l'ingénierie de la formation, il s'agit « d'un ensemble de démarches méthodologiques cohérentes qui s'appliquent à la conception de systèmes d'actions et de dispositifs de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé »

Le principal objectif d'une mise en place d'une ingénierie de formation est l'acquisition, le développement et le perfectionnement des compétences (adaptabilité et mobilité), l'intégration des collaborateurs, amélioration de leur efficacité et consolidation de leur savoir. Pour cela il faut également un instrument efficace de communication des informations, culture et vision de l'entreprise et d'outil accompagnateur dans la réalisation des projets de changement ou d'investissement.

L'ingénierie de formation est construite autour d'une démarche qui comprend cinq étapes : un diagnostic des besoins, la définition des objectifs, la conception du plan de formation, la réalisation du suivi de la formation et enfin l'évaluation de la formation.

2.3.1 Les Etapes de la démarche :

L'ingénierie de formation est une démarche socioprofessionnelle où l'ingénieur-formation, par des méthodologies d'appropriées à Analyser, Concevoir, Réaliser et Evaluer des actions, dispositifs et/ou système de formation en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels.

L'ingénierie de formation (niveau organisationnel) se trouve à l'interface de l'ingénierie des politiques (niveau stratégique et décisionnel) et de l'ingénierie pédagogique (niveau pédagogique). L'ingénieur de la formation a donc à COORDONNER et PILOTER quatre étapes principales dans la démarche d'ingénierie dans deux grandes phases :

➤ L'analyser :

Une première étape consiste à analyser les besoins de formation et leur contexte dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les besoins de formation provient de l'écart entre un profil professionnel souhaité et les compétences évaluées au sein de l'entreprise, l'un des enjeux consiste à faire émerger une demande parfois sous-jacente de la faire préciser et de la transformer en objectifs opérationnels

Ainsi, l'analyse des besoins de formation prend appui sur des questionnements de recueil d'informations, des confrontations d'options et des contrôles qui permettent de circonscrire le besoin et d'envisager des objectifs opérationnels.

¹ ZAHOUAL Mohamed Fayssal l'impact de la formation sur le développement des compétences comportementales, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, EHEC, kolea, 2015

De ce fait, le responsable de formation peut à partir de son diagnostic des besoins, établir un avant-projet de formation. Cette étape est effectuée par les acteurs suivants : la direction générale, les ressources humaines et les responsable de formation en utilisant comme outils : le projet d'entreprise, la politique et le diagnostic de formation, le recensement des besoins de formation (entreprise, enquêtes, fiche de demande formation) et les évaluations des formations précédentes pour pouvoir prendre des décisions stratégiques.

➤ **Concevoir :**

Cette seconde étape conduit à la sélection des dispositifs appropriés à la création des actions de formation les plus adaptées. Le responsable de la formation va concevoir et formaliser le projet de formation avant sa mise en œuvre.

Cette phase établit la relation entre ce qui est souhaité et ce qui peut être réalisé. Pour parvenir à cette phase de l'ingénierie de formation, le responsable peut s'appuyer sur des outils précis notamment les repères de compétences et le cahier de charge des projets.

Cette étape est effectuée par le responsable de formation et le responsable comptable et cela en se basant sur les outils suivants :

- Référentiels des compétences.
- Cahier des charges des projets (axes de formation).
- Catalogue des organismes de formation.
- Plan de formation.
- Budget prévisionnel de formation

Ceci pour pouvoir établir le positionnement des salariés à former et les entretiens individuels.

➤ **Réaliser :**

Le responsable de la formation doit pendant cette troisième étape assurer l'animation et le pilotage du plan de formation. Cette fonction exige un investissement prépondérant auprès des acteurs et notamment des salariées en insertion. Le responsable de formation doit s'assurer le suivi des actions et des dispositifs de formation, il veille au suivi des stagiaires et principalement aux tutorats entre l'entreprise et les salariés en formation et il est attentif à l'enchaînement des étapes du projet.

Le responsable de formation est le médiateur entre l'organisme de formation, les salariés en formation et l'entreprise ; en liaison avec le service comptabilité, il pilote le budget du plan de formation et contrôle les dépenses de formation.

Cette étape est réalisée par : des stagiaires, les responsables de la formation, des formateurs, des tuteurs, un responsable comptable, l'organisme de formation et des acteurs

institutionnels, en se référant au plan de formation, cahier des charges des actions de formation et procédure d'appel d'offre, programme et contenu de formation, convention de formation, budgets formation, indicateurs et tableaux de bord, contrat de formation et d'absence et la fiche de présence en élaborant les actions suivantes :

- Réunion d'information des salariés en amont de la formation.
- Accorde de formation entre le salarié et l'entreprise.
- Autorisation de visites régulières du tuteur pendant la formation.

➤ **Evaluer :**

Les évaluations des actions de formation et plus largement le plan et de la politique de formation sont des étapes nécessaires notamment pour la valorisation de l'accompagnement socioprofessionnel de l'entreprise d'incération. L'évaluation est faite en direction des salariés, du groupe de stagiaires ou encore de l'organisation (service, entreprise).

Elle peut être qualitative : « le contenu de formation était-il adapté aux salariés ? », quantitative : « combien d'heures de formation ont été réalisées ? », financière : « quel est le cout de cette formation pour l'entreprise ? ».

L'évaluation doit permettre la confrontation entre les objectifs escomptés et les résultats réellement obtenus.

L'analyse des écarts doit conduire l'entreprise et le responsable de la formation à étudier les progrès à poursuivre notamment en termes de formation. L'évaluation de la formation devient alors une source d'information venant compléter l'étape de l'analyse, l'ingénierie de formation est donc une démarche fréquente, d'évaluation enrichit l'analyse des besoins qui est la première station.

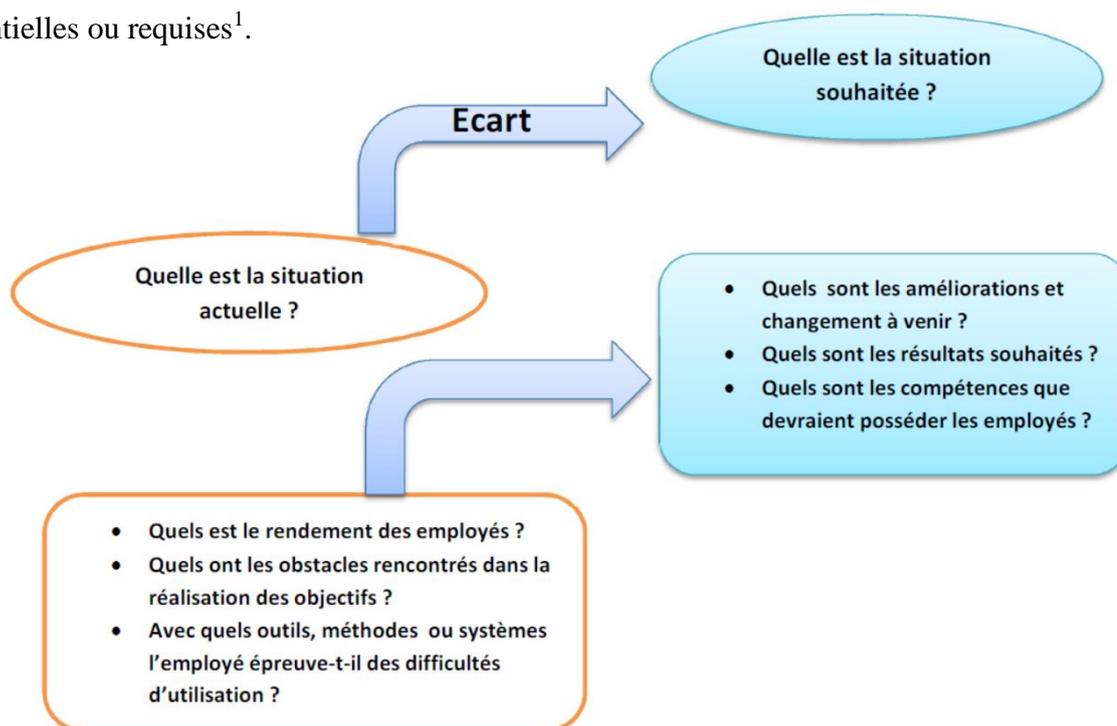
Cette étape est effectuée sous l'égide de la direction générale, responsable de formation, responsable comptable, stagiaires, formateurs et qui effectuent l'évaluation de la formation par la fiche d'évaluation individuelle, bilan avec le groupe de stagiaires, évaluation du retour à l'emploi, synthèse des évaluations et budget de l'action de formation.

Section 02 : Les phases d'élaboration d'un plan de formation :

3.1 Étape 1 : l'identification et l'analyse des besoins de formation :

3.1.1 Identification des besoins :

Le besoin de formation se définit comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devra être ». un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétence essentielles ou requises¹.



D'après JACQUES SOYER dans son ouvrage « fonction formation » parle du remplacement de l'expression « besoin de formation » qui se n'est qu'un langage utilisé dans les entreprises par l'expression « problème à régler par la formation » ou par objectif à atteindre par la formation »².

On distingue trois types des besoins :

JACQUES SOYER décrit trois types de besoins de formation dans son livre « la fonction formation » : « les besoins personnels, individuels et collectifs »³.

¹ CFC international et diffusée en collaboration avec Indefoc, Identification et analyse des besoins de formation, Alger, mai 1993. P93.

² MEIGNANT (ALAIN) , manager la formation, édition liaison, paris, 1997, p55.

³ SOYER JACQUES, op.cit., p126

Les besoins personnels :

On parle de besoin personnel de formation lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désir atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation direct avec la vie de l'entreprise et qui pense que la formation va l'aider.

Les besoins individuels :

Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concerne qu'un individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou a tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

Les besoins collectifs :

Ces besoins correspondent aux problèmes ou des objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée, dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

Le besoin de formation, il n'existe pas « tout à fait », mais il est induit par des facteurs émanant de six (6) sources distincte dont il constitue la synthèse orienté vers l'action :

a) L'environnement externe de l'entreprise : il s'agit des :

- Exigence des clients sur l'obligation de compétences du personnel
- Stratégies des concurrents qu'il faudra que les spécialistes du marketing sachent contre
- Nouvelles technique ou les nouveaux composants apparaissant sur le marché ;
- Contraintes et opportunités politiques ou réglementaires.

b) L'environnement interne :

Cet environnement est fait du personnel, des groupes sociaux et de leurs stratégies propres, des organisations des techniques en place, ces hommes se trouvent dans l'entreprise, placés dans un dont ils doivent apprécier les forces et les faiblesses, les contraintes et les opportunités.

Dans cet environnement interne, une place particulière est à accorder au niveau réel du personnel, ce dernier sera à comparer aux exigences qui découleront de la stratégie de l'entreprise et qui va rendre possible ou non l'adaptation de l'entreprise à son environnement externe.

c) Les projets traduisant la stratégie de l'entreprise :

- Le lancement de nouveau produits ou la conquête de nouveaux marchés ;
- La mise en oeuvre de nouvelles techniques ;
- La mise en place d'une nouvelle organisation ;
- La recherche de gains de productivité...etc.

d) La politique social de l'entreprise :

La politique sociale induit des besoins de formation d'une manière plus mécanique, liée à la structure démographique de la population de l'entreprise et à sa structure de qualification. La pertinence d'une politique sociale s'apprécie par sa capacité à aider l'entreprise à s'adapter à ses environnements externes et internes.

e) L'expression des attentes des individus :

Quand les salariés expriment leur besoin de se former dans des domaines bien précis, et demandent des formations leur permettant le passage au statut supérieur, ces demandes reflètent les attentes des individus.

f) L'offre de formation :

La formation est un marché sur lequel plusieurs milliers d'organismes proposent leurs produits et adoptent des stratégies de marketing. L'offre donne une forme au besoin, et quelquefois se substitue à son expression.

3.1.2 Analyse des besoins :¹

L'analyse des besoins c'est un processus d'élaboration d'objectifs de formation, processus par lequel le responsable de formation recueille auprès de différents acteurs les objectifs à atteindre par la formation et la définition des compétences à développer.

Une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre (4) caractéristiques principales :

- Permettre de prendre en compte, parmi les facteurs indicateurs, ceux qui sont pertinents ;
- Permettre une implication des acteurs concernés ;
- Etre adaptée à son objectif et au type d'objectif de formation qu'il s'agit d'atteindre.
- Etre efficace, c'est-à-dire permettre le meilleur résultat possible au moindre coût.

MEIGNANT(A), donne une fiche résumée sur dix étapes clés de l'analyse des besoins de formation² :

- Faire un premier repérage des points clés de la situation (documentation, quelques entretiens). S'assurer que la formation est bien un élément important du traitement du problème à résoudre. Si non, chercher une autre solution ;
- Si la formation est un élément de solution, identifier les facteurs clés de la réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision ou d'influence (les clients). Si l'action à un enjeu fort, créer un groupe de pilotage dans lequel ces acteurs seront impliqués ou représentés.

¹ BEN RABAH (a) BOUMEZBAR(i) FLITI (z), la contribution de la formation au développement des compétences, mémoire de licence en science commerciales, Alger, 2012.

² MEIGNANT(A) : manager la formation, 6ème ED, édition liaisons, Paris, 2003, P186

- Identifier les sources d'information nécessaire pour l'analyse : documents existants ou à produire, référentiels de compétences, personne rencontrer ;
- Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 1 ;
- Compléter l'information auprès des acteurs clés : objectifs à atteindre, action déjà engagé (pas seulement en formation), point de vue sur les besoins, population concernée, critères et échéances de réussite, action d'accompagnement nécessaire, contrainte de terrain ;
- Exploitation des informations existantes sur les personnes (notamment si un positionnement a été fait à partir d'un référentiel de compétences) ; formulation d'hypothèses sur les besoins à valider et choix de la méthode d'analyse appropriée ;
- Obtenir des acteurs clés pour la validation de la démarche ;
- Informer les personnes concernées des buts et des modalités ;
- Appliqué les démarche ;
- Synthétiser les résultats en reformulant les objectifs et en proposant une traduction dans un projet pédagogique et des actions d'accompagnements ;
- Faire valider ce projet par les acteurs clés ;

3.2 L'analyse des besoins en formation et leur transcription en objectifs opérationnels :

Quatre grandes opérations doivent être mises en œuvre. Elles nécessitent entre elles plusieurs itérations :

- ❖ *Préciser la contribution attendue de la formation.* Il s'agira d'identifier et d'estimer
 - ✓ quels sont, parmi tous les facteurs qui ont une incidence sur un problème ou un projet, ceux qui relèvent particulièrement de la formation ;
- ❖ *Décrire et comparer les profils professionnels souhaitables et réels.*

Pour ce faire, il est nécessaire :

 - ✓ de disposer des référentiels d'emploi rédigés en termes de compétences attendues,
 - ✓ d'établir un bilan actualisé des compétences actuelles et potentielles en référence aux compétences requises.
- ❖ *Préciser les orientations et les contraintes à prendre en compte.*

On vérifiera en conséquence :

 - ✓ Les cohérences à respecter dans le cadre du projet de service ;
 - ✓ Les contraintes de fonctionnement à prendre en compte (types de matériels, rythmes et plans de charge, disponibilité des effectifs, ...).

- ❖ *Traduire en priorité les besoins de formation en objectifs de formation qualitatifs et quantitatifs.*

Il est souhaitable que ces objectifs soient définis :

- ✓ en termes opératoires, c'est-à-dire évaluables ;
- ✓ en termes de comportements globaux ;
- ✓ par catégorie d'emplois types ;
- ✓ en précisant les délais dans lesquels ils doivent être atteints, compte tenu des
- ✓ contraintes d'exploitation et de fonctionnement.

3.2.1 L'élaboration et la validation du plan de formation

Quatre opérations à effectuer en itération doivent être distinguées et mises en œuvre :

1) Identifier les actions de formation :

Il s'agit de distinguer les diverses actions de formation qui vont constituer la structure du plan de formation. Divers critères d'économie, d'efficacité ou de pédagogie interviendront dans ce "découpage" qui ne peut se déduire mécaniquement des objectifs de formation.

2) Décrire les "cahiers des charges" :

L'élaboration du cahier des charges de formation s'impose, en effet, ce document produit par le responsable de formation aborde dans ses lignes les objectifs de formation, les buts secondaires à intégrer, les conditions de réalisation et les modalités de suivi et d'évaluation.

Au total, dans un cahier des charges on retrouvera tous les souhaits énoncés pour la réussite formelle des actions de formation à mener.

3) Ordonner les actions de formation :

Toutes les actions de formation ne peuvent se réaliser en même temps et n'ont pas la même importance. On les hiérarchisera et on les ordonnera chronologiquement.

4) Vérifier les cohérences avec les orientations et les contraintes :

On s'assurera en final de la cohérence et de la compatibilité :

- a) avec les orientations du projet de service ;
- b) avec les contraintes de fonctionnement de l'entreprise.

3.2.2 Le suivi et l'évaluation de l'action de formation :

- ❖ **Le suivi de l'action de formation :**

C'est l'étape qui suit l'action de formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque formé. . Selon SOYER (JACQUES) « le suivi de la formation est l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation du travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système de formation »¹.

¹ SOYER (JACQUES) : fonction formation, édition d'organisation, paris, 2003, p.246

La formation sans suivi ne sera pas efficace une fois formée, les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes, à ce point que plusieurs oublient de s'assurer que leurs salariés peuvent améliorer leurs performances après la période de formation.

En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation. Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, d'apporter des compléments de formation, de mettre en valeur les progrès accomplis et de définir les développements éventuels d'action.

Donc il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé, pour cela le suivi a comme objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé en utilisant pleinement les nouvelles compétences.

3.3 L'évaluation de la formation

Selon GUITTET André « l'évaluation comprend à la fois des descriptions quantitatives et qualitatives, des jugements de fait sur les performances et les jugements de valeurs qui établissent des préférences, des choix particulier. Il est préférable de concevoir la procédure d'évaluation comme un processus complexe avec plusieurs paramètres à prendre en compte pour améliorer les résultats de la formation ». ¹

Alors l'évaluation est un outil utilisé pour :

- Vérifier que les acquis de formation ont été mis en pratique ;
- Juger les impacts de formation sur l'organisation ;
- Evaluer les actions de formation pour les rendre plus opérationnelles, utiles, mieux adaptés au groupe ;
- Mesurer les écarts entre les résultats et les objectifs. ²

3.3.1 Les méthodes d'évaluation :

On distingue deux méthodes d'évaluation de la formation, l'évaluation à chaud et l'évaluation à froid.

a. L'évaluation à chaud :

Il s'agit de mesurer le degré de satisfaction des stagiaires juste après leurs stages de formation. Son déroulement se fait par un ensemble de questions qui porte sur plusieurs aspects

¹ GUITTET André, développer les compétences par une ingénierie de la formation, 2^{ème} éd, édition E.S.F, Paris, 1998, p119

² COLETTE Charles et DEYRIAUX André, la formation dans l'entreprise, guide pratique, 1^{ère} éd, édition Belford, Paris, 1991, p254.

de l'action (conditions matérielles, outils pédagogiques) qui peuvent servir de sujet de mesure, à savoir l'évaluation « à chaud » peut se faire soit oralement ou individuellement par écrit.¹

b. L'évaluation à froid :

L'opération se fait plus tard, les jours et les mois qui suivent, la mise en situation professionnelle ou la mise en œuvre de la formation sur le poste de travail, elle s'intéresse à la mise en pratique des compétences des salariés, et cela pour mesurer les acquis des formés et l'atteintes des objectifs de la formation (l'avis de la hiérarchie sur les aspects liés à la formation...)².

¹ SOYER Jacques, op cit, p326

² ARDOUIN Thierry, ingénierie de la formation par l'entreprise, édition Dunod, Paris, 2003, p185.

Section 03 : Les objectifs et les types de la Formation professionnelle

3.1 De la formation sur le tas à la formation continue

D'après SEKIOU, la seule forme de formation pratiquée dans le passé était l'apprentissage sur le tas qui permettait d'assurer l'acquisition des compétences professionnelles nécessaires pour l'exercice d'un métier donné. Lors des 1^{er} temps de la révolution industrielle, les patrons d'entreprises considèrent que l'apprentissage incombait au premier lieu aux travailleurs par eux même s'ils veulent continuer à exercer¹. Elle ne pouvait être prise en charge car elle représentait une charge sociale supplémentaire qui alourdit le coût de production².

Dans sa conception de l'organisation scientifique du travail, Taylor propose de remplacer la connaissance empirique du travail (la formation sur le tas) par son étude scientifique pour améliorer la productivité. Cette connaissance s'articule autour de 4 axes complémentaires :

- Classement et codification des méthodes de travail empiriques en unités élémentaires
- Sélection et formation des ouvriers de façon à les amener à leur plein développement
- Contrôle du travail des ouvriers pour s'assurer qu'ils l'exécutent selon les principes scientifiques qui leur sont dictés
- de la collaboration des ouvriers de manière à ce qu'ils proposent de nouvelles méthodes de travail

C'est ainsi que TAYLOR conçoit la formation des travailleurs comme un dispositif à la fois cognitif et affectif. Si les objectifs ne sont pas atteints le formateur enseigne de nouveaux aux travailleurs les méthodes de travail : l'instructeur venait dans tous les cas, non pour pousser l'ouvrier à travailler plus dure, mais pour essayer d'une façon « fraternel » et amical de l'aider³.

Le domaine de la formation a connu des mutations profondes après la deuxième guerre mondiale puisqu'il est devenu un enjeu essentiel des politiques de développement économique, un moyen d'adaptation des ressources humaines pour les entreprises et un besoin de développement personnel, de reconnaissances et de promotion pour tout travailleur. C'est ainsi que la formation professionnelle prend le relais de la formation générale de base. D'ailleurs, pour LAKHDAR SEKIOU « il faut miser sur la qualité de la formation générale de base ouvrant des possibilités de formation continue tout au long de la vie qui permettra de

¹ S.SAMER et J.P LAPRA, la fonction formation dans l'entreprise, édition Garnier, Paris, 1984, p 13.

² SEKIOU Lakhdar et les autres, gestion des ressources humaines, 2^{eme} éd, édition de Boeck, université, Bruxelles, 2001, p335.p336.

³ NORBERT ALTER, Taylor et l'organisation scientifique du travail in sociologie du monde du travail, édition PUF, Paris, 2006, p. p 7.23.

s'adapter aux besoins spécifiques des organisations au fur et à mesure qu'ils se manifesteront »¹.

De ce fait, la formation est perçue comme un investissement qui améliore la motivation des ressources humaines et développe leurs facultés d'exercice du travail et du même coup les performances dans la réalisation des objectifs organisationnels afin de s'adapter aux situations évolutives d'une part et à la quête du bien être caractéristique de la vie moderne qui refuse la routine et la stagnation d'autre part.

3.2 Les objectifs de la formation professionnelle

La formation professionnelle a plusieurs objectifs, dont les principaux sont présumés sur 2 points² :

1. De point de vue des individus :

La formation est un moyen, un lieu de passage qui permet l'accès à un but fixé par l'individu alors ces objectifs sont liés aux souhaits des salariés sans qu'il y'ait opportunité pour l'organisation :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier ;
- Reconversion dans un poste voisin de celui occupé ;
- Se préparer à des changements professionnels de l'entreprise ;
- Développer un savoir-faire dans les domaines des relations de la gestion et de management ;
- Acquisition des nouvelles qualifications professionnelles ;

2. De point de vue de l'organisation :

La formation permet de définir les buts principaux que devra atteindre le système de formation dans l'entreprise. Il s'agit des objectifs à moyen et à long terme. En effet, une politique de formation ne s'écrit pas chaque année, la durée est d'environ cinq à sept ans. Ce sont donc les grandes options qui sont fixées :

- Développer le professionnalisme des salariés
- Maintenir l'emploi des travailleurs
- Favoriser la promotion interne
- Améliorer la coopération entre les diverses unités

¹ SEKIOU Lakhdar et les autres, op cit, p 336.

² PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, Ed Vuibert, Paris, 2008, p 45.

3.3 Les typologies de la formation professionnelle

Des études multiples ont dressé des typologies diverses dont chacune s'appuie sur un critère de classement qui relève de l'un des aspects du rapport complexe de l'homme et de l'organisation.

3.3.1 Selon la provenance de l'initiative ¹:

Cette classification se réfère à l'origine de l'initiative de la formation : Est-elle un besoin exprimé par la personne du salarié en tant que besoin individuel ?

Ou émane-t-elle de la direction de l'entreprise dans le cadre d'une stratégie de développement des ressources humaines ?

3.3.2 A l'initiative du salarié :

La formation n'est pas une fin en soi, elle est toujours le moyen d'atteindre un objectif plus ou moins directement lié à la vie professionnelle de l'individu. Les objectifs de formation sont transitifs. Un lieu de passage, plus au moins obligé, qui permet l'accès à un but de rang plus élevé que s'est fixé l'individu.

Lorsque la personne se fixe un but à atteindre, elle élabore un «projet »..., constitué d'un certain nombre d'étapes à franchir... qui peuvent être constituées de formations ou d'expériences formatives (passage dans certains postes de travail, réalisation d'un stage sur le terrain, ...etc.).... Parmi les objectifs de cette formation sont :

1. Amélioration vers un poste voisin de celui occupé ;
2. Evulsion vers un poste voisin de celui occupé ;
3. Conversion dans un autre métier ;
4. Répondre à certains paramètres de l'entreprise où elle travaille.
5. Acquisition d'une qualification professionnelle ;
6. Acquisition d'un savoir à finalité culturelle.

Dans le cas d'une demande de formation en vue de développer des compétences en relation avec une activité sociale ou de loisir, si l'entreprise est informée des souhaits de son salarié, elle n'intègre pas sa demande dans son plan annuel de formation, mais elle peut se réaliser dans le cadre d'un congé de formation individuel ou hors du temps de travail.

Si l'entreprise au titre d'une politique sociale ou parce qu'elle éprouve certains besoins de qualification, accepte de prendre en charge certaines demandes de ses salariés et les intègre

¹ SOYER Jacques, op.cit, p. p 4.5

dans son plan de formation, on concédera la formation comme étant sur l'initiative du salariés peut donc devenir sur l'initiative de l'entreprise.

3.3.3 A l'initiative de l'entreprise :

Là encore, la formation est un moyen, mais cette fois elle concerne les buts de l'organisation, définis dans le cadre d'un plan de formation élaboré par la direction de l'entreprise.

Cette formation est considérée à un moment quelconque de la procédure, il y a eu initiative du salarié... Parmi les objectifs, on peut citer :

- Adaptation de la main d'œuvre aux postes actuellement occupés.
- Préparation du personnel à des promotions ou à des conversions internes (voir externes) : il s'agit de développer la mobilité.
- Développement d'une culture d'entreprise, faire vivre certaines valeurs dans l'entreprise.
- Développement des outils intellectuels de base (formation générale, raisonnement logique, outils de prise de décision)
- Mobilisation d'éléments d'une politique sociale (ouverture culturelle, satisfaction des besoins personnels, préparation à la retraite).

3.3.4 Selon la durée

Ces formations peuvent être maniable, elles, peuvent être négociées avec les partenaires, ils existent généralement trois types :

3.3.4.1 La formation de longue durée ¹:

Pour une formation classique d'une année, il serait proposé un même programme d'une année, avec formule trois mois au centre, trois mois à son travail et ainsi de suite...l'avantage est que l'entreprise ne se s'épare pas de son employé en continu, mais pour des périodes courtes et déterminer.

L'objectif d'une telle formation et la confirmation a l'emploi, a la prétention d'un emploi supérieur, ou à la reconvention vers une autres fonction.

¹ BOUTEMAJA Abdel Malek, op. cit, p. p 22. 23.24

3.3.4.2 La formation de moyenne durée :

Au lieu de parler en années, on parlera de mois, leur objectif étant le perfectionnement ou le recyclage par apprentissage à l'utilisation de nouvelles méthodes ou technique dans l'exécution des tâches de son emploi.

3.3.4.3 Les formations de courte durée :

Par les actions des programmes de courte durée, cette formation permet de maintenir les connaissances des travailleurs au niveau de la modernité des procédures de gestion.

C'est généralement une formation de quelques jours sous forme de séminaires et de jours d'études destinée à l'amélioration des compétences de gestion des cadres dirigeants (communication, travail d'équipe...etc.).

3.3.5 Selon les objectifs escomptés

Parmi les objectifs escomptés de la formation professionnelle au sein des entreprises on distingue :

1. Le perfectionnement et la maintenance des connaissances :

Le monde du travail est en constante évolution, l'employeur doit veiller à la maintenance des savoirs de son personnel. Il fait appel aux formateurs qui à travers leurs programmes sur la base des besoins, lui proposera des formules adaptées ...¹

Ce type de formation permet de maintenir un niveau de compétences plutôt que des acquisitions nouvelles liées à des facteurs d'évolution des compétences des personnes dans leur situation professionnelle².

Tandis que la formation de perfectionnement, permet de ³:

- développer des connaissances, des capacités nécessaires pour assurer une bonne marche du travail.
- L'adaptation aux nouvelles technologies introduites dans l'entreprise.
- L'adaptation à la culture de l'entreprise particulièrement les nouvelles recrues pour leur faciliter l'intégration. Pour cet objectif la formation se déroule sur le site.
- L'adaptation aux nouvelles procédures et règles d'argumentation suite à un changement de statut de l'entreprise (privatisation ou nationalisation) ou à l'introduction de nouvelles procédures de modernisation de l'organisation du travail

¹ BOUTEMAJA Abdel Malek, op. cit, p 30

² LE BOTERFS Guy, Comment évaluer les actions de formation, les éditions d'organisation, paris 1990, p 178.

³ Ibid. p178.

- Il s'agit d'améliorer les aptitudes professionnelles pour faciliter la manipulation et l'usage efficace des nouvelles technologies, les connaissances personnelles en termes de procédures de modernisation de l'organisation du travail, et les attitudes à l'égard de l'entreprise et de son personnel ainsi que l'esprit d'équipe.....etc.
- L'entreprise cherche à améliorer son résultat opérationnel, développement du chiffre d'affaire, réduction des prix de revient, gain de productivité.

Ces derniers objectifs peuvent être atteints en augmentant les connaissances des collaborateurs, en les rendant capable d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences à résoudre des problèmes, il peut agir également, pour le personnel qui est en relation avec d'autres (collègue, collaborateurs, clients...) de développer des comportements, des savoir-faire ou de savoir-être plus efficaces.

Ce type de formation s'observe soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initial), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. Le personnel garde le même type d'emploi, il reste dans la même sphère professionnelle, dans le même métier.

Ces formations sont généralement placées sous la responsabilité directe de la ligne hiérarchique qui peut disposer à cet effet, d'un budget décentralisé¹.

2. La formation d'initiation :

Cette formation sert à préparer les nouveaux recrutés à s'adapter dans leurs postes de travail en essayant de leur acquérir des connaissances, des matériels et des procédures qu'ils doivent maîtriser²

3. La formation recyclage :

Elle concerne les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à de nouvelles situations professionnelles ou d'emploi...³

4. La formation est liée au changement de métier (promotion, mutation...etc.) :

En cas de changement de métier, ou d'une occasion de promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial, les formations mises en œuvre sont des formations longues avec apprentissage complet d'un autre métier.

Elle vise le maintien de l'emploi ou le développement de la motivation par le biais de la promotion interne. l'entreprise préfère offrir une chance d'évolution à l'extérieure nous pouvons l'appeler « formation mobilité ».Les investissements étant plus lourds, compte tenu

¹ SOYER Jacques, op cit, p.6.

² LE BOTERFS Guy, op cit, p 178.

³ LE BOTERFS Guy, op cit. p 178.

des durées de formation, l'entreprise s'assure préalablement des aptitudes possédés par le personnel qui bénéficiera de ces actions...Les budgets de ces actions sont généralement centralisés entre les mains des responsables formation, du responsable emploi au du directeur des ressources humaines.¹

5. La formation comme outil de gestion des ressources humaines :

Elle est l'un des éléments stratégiques de l'entreprise, cette conception est la plus répandue. Les deux conceptions peuvent coexister, mais elles exigent des modes de gestion différents. La formation « œuvre sociale » ne peut s'articuler avec la gestion de l'entreprise puisqu'elle est soumise aux seuls décisions des individus, le personnel éprouve généralement une sensation d'inutilité qui le rend très critique vis à vis de la formation, surtout lorsqu'elle a été mise en œuvre à l'initiative de l'entreprise².

6. Formation d'accompagnement des projets :

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources, etc.

Il s'agit d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs, de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations, on recherche généralement un mode de fonctionnement de la formation ou de moins toutes celles qui posent d'un pouvoir d'influence sur la réussite du projet et l'encadrement se doit d'encourager la participation de ces collaborateurs³.

¹ SOYER Jacques, op cit, p .p 7,8

² SOYER Jacques, op cit p 6

³ Ibid, p158

Dans ce chapitre on parler sur la notion de formation professionnelle, sa politique et le processus de sa réalisation dans l'entreprise et l'apport de la formation pour le personnel et l'entreprise

A fin de ce chapitre nous avons conclure que :

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

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

**Chapitre II : la compétence : sa
définition, son développement et son
évaluation**

La compétitivité d'une entreprise repose de plus en plus sur la qualité de ses Hommes, autrement dit sur le niveau et la spécificité de leurs compétences. Et pour cela. Les responsables ne gèrent plus des employés mais des compétences, ils ne cherchent plus des candidats mais des compétences.

La compétence est devenue un concept clé de la formation professionnelle, elles sont au cœur des organisations alors mises au centre de

Ce chapitre est consacré à la compétence. La première section est consacrée aux différentes notions de la compétence. Ses types et ses enjeux. Dans la deuxième section, nous allons présenter l'évaluation des compétences, et Dans la troisième section, nous allons présenter la relation entre la formation et la compétence.

Section 1 : La notion de compétences

Parmi les multiples définitions de compétence on a retenu trois et qui sont les suivantes : C'est celle donnée par Maurice De MONTMOLLIN et qui semble être la plus appropriée à la formation. Il définit la compétence comme des « Ensembles stabilisés de savoirs et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau. »¹

1.1 La définition du concept de compétence :

La compétence est définie comme « une combinaison de connaissance, savoir-faire, expérience et comportement s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise de la réparer, de là l'évaluer, de la valider et de la faire évaluer »²

Selon CHAABOUNI j. JOUINI K La compétence est en définitive "une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de forme que la diversité des situations augmente".³

MEDEF définit la compétence comme « une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportement s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre, en situation. C'est donc l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer. »⁴

La compétence peut être envisagée sous l'angle des savoir, du comportement professionnel, de l'expérience ou encore du processus de résolution de problème à mettre en œuvre au cours de l'action. nous sommes face à une mosaïque de définitions aux registres différents. chacun des approches peut avoir sa pertinence au regard des objectifs de GRH poursuivis : système de rémunération, évaluation annuelle, mobilité formation...etc.

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

- Le concept de compétences est centré sur l'individu et non sur des postes. Parler de la compétence, c'est avant tout parler des hommes.

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

² BARAKATOOLAH (Amina) : valider les acquis et les compétences en entreprise, INSEP.

³ Claude Lévy-leboyer, *la gestion de compétence. Nouvelle édition*, 2009

⁴ Chloé Guillot-soulez, la gestion des ressources humaines, 5e édition, gealino, 2013, p150

- il a un rapport direct à l'action. parler de compétences, c'est parler de ce qui est mise en œuvre dans l'action.
- La compétence est toujours conceptualisée et le contexte est déterminant pour que s'exprime une compétence particulière d'un individu.
- La compétence est une combinatoire formée de savoirs, savoir – faire et savoir être ; l'individu va mobiliser simultanément ces différentes ressources.
- La compétence n'est pas la connaissance.
- Les compétences doivent pouvoir se traduire de façon opérationnelle (chacun sait que lire un guide en dix leçons pour apprendre la danse classique ne suffit pas pour savoir danser).
- La compétence n'est pas la performance, mais en constitue une des composantes.

1.2 Les caractéristiques de compétences

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

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

1.3 Les types de compétence

✓ La compétence individuelle :

La compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.

Deux sens sont attribués au mot de compétence :

- La légitimité d'une personne ou d'une instance, à décider ou juger d'un fait (compétence d'un tribunal).

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

- La capacité reconnue d'une personne en telle ou telle matière reliées aux connaissances acquises.

✓ **La compétence collective :**

La compétence collective peut être approché sous deux angles : c'est une notion qui permet d'analyser l'efficacité des équipes en management, et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre. C'est aussi une compétence clé qui peut symboliser les principes d'activité de l'entreprise. Les participants mettent en œuvre leur propre compétence individuelle, mais en fonction des liens qui se tissent.

✓ **La compétence organisationnelle :**

La compétence organisationnelle met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatériels afin d'élaborer les activités de la firme, elle permet de mettre en relation ces différentes ressources pour arriver à une performance. Les compétences individuelles et les compétences collectives sont un des éléments constitutifs des compétences organisationnelles.

1.4 Les enjeux de la notion compétence :

La Compétence est indissociable de l'activité par laquelle elle se manifeste (Cammass et Thionville, 2000), plus encore elle n'est discernable que par son résultat observable, donc a posteriori. On se trouve ainsi devant une notion ambiguë puisque spontanément les compétences renvoient à celui qui les possède alors que leur mise en œuvre, seule observable, dépend du milieu et des conditions extérieures.

Ce retour caché au behaviorisme est associé à une responsabilisation individuelle au moment même où les compétences sont déclarées contextuelles, ce qui veut dire que leur réalisation est fonction des conditions de travail offertes par l'organisation, et de la forme du réseau de relation existant.

Par exemple, cela signifie qu'une personne très instruite pourra ne pas exprimer toutes ses possibilités si le milieu d'accueil est hostile ou inadéquat à son style de travail.

Inversement, un salarié peu diplômé pourra être très performant dans son milieu dans la mesure où il aura su s'approprier les éléments d'informations pertinents ou des modes d'action implicites mais efficaces. Mais il deviendra à son tour peu compétent si on lui change ses repères au cours d'une réorganisation du travail qu'il devra subir, ou dans une autre configuration de travail.

Ces exemples suggèrent que la notion de compétences est dépendante du contexte de mise en œuvre tout en étant attribuée à une personne à partir du résultat final observé.

Cette contradiction diminue sensiblement la pertinence de cette notion qui est cependant utilisée à grande échelle alors qu'elle est déduite, avec erreur d'attribution, de la performance supposé personnelle sans préoccupation des processus multiples et organisationnels qui la permettent.¹

En entreprise, la notion de compétence permet d'élaborer de manière opérationnelle différents problèmes comme ²:

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

¹ CLAUD, lemoine, « se former aux bilan de compétences », édition dunod, paris, 2005, p23-24.

² Philippe Eray, Op.cit, p022

1.5 L'importance de la compétence :

Dans toute organisation, il y a accumulation latente d'un capital humain de compétence. Cette accumulation ne prend pas les formes traditionnelles et visibles de l'investissement elle concerne un capital immatériel. Elle est donc parfaitement invisible aux côtés de la constitution des capitaux matériels. Pourtant, ce capital est vital pour le développement et performance des entreprises.

On se convaincra de son importance en constatant, par exemple, que les prix de cession de sociétés de services peuvent s'élever à plus de dix fois la valeur de leurs capitaux matériels. Il conviendra donc d'estimer et de gérer cette accumulation en appréciant les compétences actuelles et en évaluant les besoins futur.

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

✓ L'ingénierie des compétences :

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

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

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

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

¹ BERNARD, martory, daniel crozet, gestion des ressources humaines pilotage social et performances, 8^e édition dunod, paris 2013)

responsabilité du responsable formation, du responsable opérationnel et de la hiérarchie de proximité.

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

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

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

1.6 Quelques types de problèmes de compétences :

a. Mise à niveau des connaissances de base :

Telle catégorie du personnel ne possède pas les connaissances (mécanique, physique...) nécessaires pour agir avec compétences. Des savoirs doivent être acquis.

b. Actualisation des connaissances, savoir-faire et des compétences :

Une mise à jour des connaissances, des savoir-faire et des compétences apparaît nécessaire pour faire face aux exigences :

- de l'évolution des métiers, des sciences et des techniques.
- du niveau de professionnalisme de la concurrence et des changements survenus dans l'entreprise (nouvelles installations, nouvelle organisation.

c. Amélioration de la finalisation professionnelle des compétences :

L'entreprise ou l'organisation dispose de compétences qui restent encore insuffisamment actualisées dans le contexte de travail où elles doivent être mises en œuvre.

d. Construction ou acquisition de compétences nouvelles :

Il apparaît nécessaire de disposer de nouvelles compétences pour pouvoir faire face aux changements actuels ou prévisibles. C'est la capital de compétences de l'entreprise qui doit disparition être augmenté et non seulement maintenu.

e. Oublier des compétences :

Les compétences n'existent que mises en œuvre. L'absence d'opportunités pour les exercer peut conduire à leur disparition progressive.

Synchronisation de la production des compétences : L'entreprise se dote de compétences dont elle a besoin mais non en temps opportun. Les compétences acquises par recrutement ou construites par les personnes en place arrivent trop tôt ou trop tard par rapport aux exigences d'exploitation ou de fonctionnement.

f. Maillage des compétences :

Il n'existe pas une articulation adéquate entre les compétences des individus composant l'entreprise : absence de certaines compétences, de langage commun, de complémentarité entre les compétences, de compétences communes, de redondances indispensables...

g. Valorisation du potentiel :

Le potentiel des ressources (connaissances, savoir-faire, qualités, expériences...) est insuffisamment apprécié.

k. Des sous- utilisations de compétences :

L'entreprise ou l'organisation comporte des compétences qui sont sous –utilisées qu'elles pourraient donner naissance à la création de nouveaux projets et services.

Section 2 : L'évaluation des compétences

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

1.6.1.1 Définitions d'évaluation des compétences :

Selon Philip Eraye, il existe deux stratégies d'évaluation :

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

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

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

1.1 L'évaluation de la conformité de la prestation formation réalisée :

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

Il convient donc de s'assurer, comme pour toute prestation immatérielle, de la conformité du service effectué. Pour s'assurer de cette conformité du service effectué, le dispositif de formation adopté doit être piloté, suivi et donc évalué en continu.

1.2 L'évaluation de la qualité pédagogique du dispositif :

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

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

2. L'évaluation du transfert de compétences :

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

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

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

2.1 La communication avec les principaux acteurs :

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

2.2 La mise en œuvre de deux boucles de feed-back :

Deux boucles de retour d'expérience peuvent être mises en œuvre ; une boucle courte, soit l'évaluation présentée précédemment, et une boucle longue, qui pourrait se concrétiser par une réunion annuelle ou semestrielle entre les opérationnels et le service formation.

Cette double boucle est déterminante : elle permet de suivre les formations individuellement, mais surtout, elle place la formation au même niveau que les autres investissements.

2.3 Les enjeux de l'évaluation de compétence :

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

Cette survie est conditionnée par la motivation et l'épanouissement de chacun au sein de l'organisation. Ces deux facteurs doivent être compris comme étant à la source de l'efficacité économique.

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

2.4 Trois critères possibles pour évaluer les compétences :¹

2.4.1 à partir de l'évaluation des résultats :

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

Plusieurs facteurs peuvent intervenir sur l'observation d'un résultat : organisation management, dispositif d'information, technologie.....la compétence ne constitue pas le seul facteur influant. Cette approche est pertinente s'il est possible de relier directement les résultats à l'efficacité individuelle.

Dans beaucoup de cas ; il conviendra de prendre en compte que le résultat dépend de la compétence collective, c'est -à-dire de la coopération entre les compétences individuelles.

2.4.2 à partir de l'analyse des pratiques professionnelles :

Il sera inféré qu'une personne sait agir avec compétence si elle sait prendre en compte de façon pertinente les critères souhaitables de réalisation de l'activité professionnelle.

Cette approche suppose la définition et la communication de critère de réalisation précisant les modalités d'exercice d'une activité.

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

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

2.4.3 à partir des ressources :

Les ressources (connaissances, savoir-faire, capacités...) sont évaluées soit directement à partir de situations épreuves ou de tests, soit indirectement à partir de la validation de pratiques professionnelles dont la bonne réalisation atteste que des ressources sont bien possédées et mobilisées.

Cette évaluation est intéressante pour évaluer le capital de ressources d'une entreprise ou d'une organisation.

Cette approche est limitée : la possession des ressources ne signifie pas qu'elles seront mobilisées et combinées pour agir avec compétence.

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

2.5 Sept condition de réussite l'évaluation des compétences :¹

a) préciser les champs et les finalités de l'évaluation :

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

b) mettre en place les instances appropriées et légitimes pour évaluer :

selon les champs d'évaluation et les finalités :

- Co- d'évaluation.
- Retour 360°.

c) adopter une approche d'évaluation individuelle mais avec estimation de la contribution à la performance collective.

d) disposer de référentiels de compétence requise et de savoir ressource :

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

e) identifier ce qui sera évalué (non-exhaustivité) :

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

f) Formaliser les résultats de l'évaluation par procédure d'entretien :

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

g) Disposer d'outils de représentation, de communication et d'échange sur les compétences :

¹ Guy le boterf, « l'ingénierie et évaluation des compétences », 4^{édition}, édition d'organisation, paris, (2002).p457

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

2.6 Les outils d'évaluation de la compétence :

2.6.1 Le référentiel de compétence :

Est un document identifiant l'ensemble des compétences utiles à l'organisme dans le présent et le futur. En d'autres termes, le référentiel de compétence est l'outil qui permet d'inventorier les compétences demandées pour tenir les emplois et les compétences réelles acquises par les salariés occupant ces emplois afin de pouvoir analyser les écarts entre le requis et le réel.

Ce référentiel utilisant le vocabulaire de l'entreprise, il n'est donc pas transposable à d'autres organisations .il était auparavant englobé dans la partie qualitative de la GPEC .il est devenu depuis quelques années un enjeu stratégique à part entière (avec sa méthodologie propre). Le Référentiel de compétence est pris pour un objectif qu'il s'agit d'un moyen. C'est avec ce Référentiel que l'organisme définit ce qu'elle souhaite valoriser, qu'elle identifie ses compétences pour améliorer l'efficacité de ses processus et obtenir un produit conforme assurant la satisfaction du client (ISO 9001) et qu'elle les développe pour améliorer l'efficacité de ses pratiques et développer sa performance économique, sociale et environnementale (ISO 9004).¹

2.6.2 Le bilan de compétence :²

La loi du 31 décembre 1991 instaure le droit du bilan de compétences, le bilan ne peut dépasser 24 heures de temps de travail.

Le bilan de compétence est également un dispositif mis à la disposition des entreprises afin qu'elles adaptent leur mode de fonctionnement, qu'elles prennent davantage en compte les compétences de leur salariés et qu'elles améliorent ainsi leur performance en gérant mieux la compétence disponible .à ce titre le bilan de entre le cadre de la gestion des ressources humaines de l'entreprise et s'intègre, y compris financièrement, dans le plan de formation.

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

² Claud lemoine, « se former aux bilan de compétences », édition dunod, 2005, pari, p 9, 36-44, 73-87

Elle peut accompagner un plan de réorganisation des emplois ou des poste ,être une issue logique à un bilan d'année, ou préparer la mise en place d'une formation professionnelle afin de repérer ceux qui en tireront le plus profit .

On peut dit que le bilan de compétence est une phase de préparation à des changements importants dans le travail, que ce soit sur le plan technique, organisationnel ou communicationnel, et de l'insérer en amont d'un plan de formation en vue de développer les compétence au travail en fonction des transformations en vue .elle permet ainsi de n'envoyer dans une formation que des personnes qui ont les compétence pour la réussir et qui sont motivées pour un projet de formation.

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

2.6.3 Les Différence Phases Du Bilan De Compétence :

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

Phases 1 :l'accueil et l'information sur la démarche du bilan :

Est une phase préparation au bilan de compétence .réalisé par entretien individuel (Éventuellement précédé d'un accueil en petit groupe pour la partie information sur le bilan), elle remplit plusieurs fonction :

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

Phase 2 : investigation avec aide personnalisée :

- ✓ Cette Phase pour objectif de réaliser exploration des acquis et des intérêts du bénéficiaire.
- ✓ Elle prendra des formes selon le niveau de la démarche initia, elle remplit plusieurs fonction :
- ✓ Analyse du parcours antérieur.
- ✓ Analyse des acquis.
- ✓ Analyse des motivations et des intérêts professionnels.
- ✓ Information sur les professions (recherche sur la connaissance des milieux professionnels).

Phase 3 : synthèse, restitution et conclusion du bilan :

Elle remplit plusieurs fonctions :

- ✓ Analyse l'information provenant des étapes précédentes.

- ✓ Rédiger une synthèse du bilan de compétences.
- ✓ Aide le bénéficiaire à élaborer un plan d'action.

2.6.4 Les instruments du bilan de compétence :

Une observation personnalisée demande d'identifier et d'analyser les ressources personnelles et professionnelles du bénéficiaire du bilan, afin de réaliser un inventaire de ses compétences, de ses acquis et de ses potentialités.

Parmi les outils utilisés le plus souvent on peut distinguer deux grandes classes : les entretiens et les tests.

A. L'entretien dans le bilan de compétences :

- L'entretien d'accueil :

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

- L'entretien d'accueil a Finalités :

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

- permette au conseiller de situer le demandeur ;
- permette à celui-ci d'exprimer ses attentes et de clarifier sa demande.
- IL s'agit donc d'un entretien ciblé, structuré, organisé en fonction des finalités recherchées.

- Les entretiens d'investigation (phase2) :

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

- Les entretiens structurés :

Les entretiens du bilan permettent à l'intéressé de s'exprimer à sa façon à partir d'une écoute attentive et bienveillante. Mais ils ne correspondent pas à des entretiens libres .en effet ils sont réalisés dans des buts définis, et sont centrés sur l'émergence des compétences à partir de situation vécues antérieurement.il est donc préférable qu'ils soient structurés .ils peuvent l'être dans la forme ,en suivant un ordre chronologique ascendant ou descendant ou en recherchant les

événements importants et leur enchaînement, et aussi sur le fond, en se focalisant sur les compétences mises en œuvre, les intérêts ou les attentes.

On sait par littérature scientifique que les entretiens structurés sont les plus productifs. Ils permettent d'approfondir un champ tout en évitant une dispersion infructueuse. Ils se gardent aussi de se transformer en entretien thérapeutique ou interviennent massivement les problèmes ou personnels.

B. Les tests utilisés dans le bilan de compétences :

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

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

Section 3 : La relation formation / compétences

1.1 L'influence de la formation sur les composantes essentielles de la compétence :

On peut distinguer cinq composants essentiels de la compétence. Il s'agit du savoir, savoir-faire et savoir-être auxquelles s'ajoutent deux : les démarches intellectuelles et la confiance en soi.

1.1.1 La formation au service des savoirs :

Il semble de plus en plus évident que la formation n'a plus pour fonction de produire des « savoirs références », mais seulement des « savoirs contextuelles ». Il est loin le temps où le formateur présentait en détail les théories psychologiques de la motivation. Aujourd'hui on a plus le temps pour ces théories.

On fait du Lear training comme disent les américains, c'est –à-dire de la formation allégée. Elle est efficace à court terme car peu coûteuse en temps. Son impact sur les savoirs contextuelles n'est plus confirmé du fait que les opérationnels exigent des savoir-faire directement transférables plus des savoirs généraux.

1.1.2 La production des savoir-faire mais pas des « habiletés » :

Il y a un malentendu autour de la question du savoir-faire et de la compétence, les exigences des commanditaires et d'autre part, les capacités des formations. Le meilleur des formateurs ne pourra jamais que produire des savoir-faire. Le commanditaire demandera toujours des stagiaires compétents. Le formateur devra alors passer le relais au coach qui accompagnera le stagiaire bien après sa formation.

1.1.3 La possibilité et le devoir de former au savoir être :

La question n'est pas tranchée s'il revient, par éthique, à la formation de produire du « savoir être ». C'est à travers les différentes dimensions du savoir-être que nous allons répondre à la question.

1.1.4 Le développement des qualités morales :

- Il s'agit, par exemple de l'ambition, du charisme, du sens des responsabilités, de l'honnêteté il s'agit etc.....toutes ces dimensions font référence au bien et au mal. Il se cache derrière elles au des jugements moraux, mais aussi des profils d'hommes et de femmes particulièrement adaptés au management de l'entreprise. C'est pour ces raisons les décideurs cherchent à développer ces qualités morales, notamment par la formation. L'efficacité de ce type de formation est loin d'être prouvée. Les qualités morales sont de l'ordre de l'éducation et non pas de la formation.

- Peut-on changer le caractère ? Encore plus que les qualités morales, le caractère se réfère à quelque chose qui s'inscrit en chacun de nous et qu'on ne peut changer radicalement, mais seulement développer. On ne change pas chacun de nous et qu'on ne peut demander à une personne adulte de changer de caractère en deux ou trois jours de formation, ce qu'elle n'a jamais pu changer en trente ou quarante ans. C'est pourtant l'illusion véhiculée par la majorité des formations en management et au développement personnel. Il existe, toutefois, dans ces formations des outils et des méthodes inspirées des courants américains de la psychologie qui sont très utiles et qui permettent à certaines personnes d'améliorer sensiblement leur façon de communiquer, de négocier, d'animer une équipe grâce à ces approches. Certaines conditions sont exigées pour la réussite de ces outils et méthodes. La motivation des apprenants, la volonté de changer certaines de leurs pratiques et non pas leur caractère ou personnalité.
- Le développement des goûts et des intérêts : Les goûts et intérêts correspondent à une dimension originale du savoir être essentiellement développés dans le domaine de l'orientation professionnelle. Leur particularité est d'être plutôt stables surtout lorsqu'ils existent dès l'enfance mais ils peuvent parfois évoluer. La formation peut agir sur les goûts et intérêts si elle est de longue durée ou si elle est couplée à une démarche d'orientation (bilan de compétence, parcours individuel de développement, etc....).

1.1.5 Les comportements stéréotypés :

Les commanditaires de formation exigent de plus en plus que les stagiaires soient directement efficaces et qu'ils produisent des comportements stéréotypés. Leur rêve le plus fou et que tout le monde se comporte de la même façon.

La confusion existe entre la formation et la discipline dans le travail. La formation n'est pas un outil de contrôle mais elle existe pour développer l'autonomie du professionnel. La formation ne devient réellement efficace que lorsqu'elle permet à l'apprenant de comprendre, de raisonner et non pas d'imposer et de discipliner.

1.1.6 La formation et les démarches intellectuelles :

Les démarches intellectuelles sont au cœur des compétences. C'est la manière avec laquelle chacun mobilise ses savoirs, savoir-être et savoir-faire pour résoudre les contraintes auxquelles il est confronté dans son contexte professionnel.

Il existe trois types de démarches intellectuelles, l'application, l'adaptation et la création. C'est par la répétition qui va amener la personne à utiliser toujours la même démarche intellectuelle qu'elle que soit la situation. La formation peut être capable de faciliter le développement de nouvelles démarches intellectuelles.

1.1.7 La formation et la confiance en soi :

Pour devenir compétent, il faut une certaine confiance en soi, cette dernière se bâtit à partir de l'image qu'on se fait de soi et de l'estime de soi. L'image de soi n'est rien d'autre que l'image que se construit progressivement l'individu sur –même. C'est un jugement de valeur. S'il est positif la personne aura confiance en elle-même et inversement. La formation, par exemple, une pédagogie de la réussite permettant à chaque apprenant de réussir à mettre en oeuvre les connaissances acquises au cours du stage ou encore en s'interdisant soi-même toute attitude dévalorisante.

2.1 Le rôle de la formation dans le développement de compétence :

2.1.1 Définition du développement de compétence :

Le développement des compétences des employés fait référence aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des employés en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'amélioration de leurs connaissances, de leurs habiletés et de leurs attitudes. Le rendement d'un employé peut être décrit au moyen de la formule suivante :

$R = f(\text{connaissances, habiletés, attitudes, situation})$, où le rendement (R) est fonction (f) des connaissances, des habiletés et des attitudes de l'employé, ainsi que de la situation qui prévaut.¹

2.1.2 L'importance de développement compétences :

Le développement des compétences poursuit plusieurs objectifs :

- Enrichir et mettre à jour les connaissances des employés.
- préparer les employés à des changements de poste dans le cadre des programmes de
- Gestion des carrières.

¹ Shimon Dolan, Shimon Tania «la gestion des ressources humaines tendances, enjeux et pratiques actuelle », 3^e édition, paris, 2002.

- Le développement de compétence vise à combler chez les employés les déficiences actuelles et futures qui nuisent à leur rendement. De manière générale on forme un employé lorsque l'insuffisance de son rendement est attribuable à des déficiences observées sur le plan des connaissances, des habilités ou des attitudes. La formation est particulièrement importante pour une organisation aux prises avec un taux de productivité stagnant ou décroissant.
- L'efficacité du développement de connaissance peut réduire le roulement et l'absentéisme, ce qui permet d'accroître la productivité de l'organisation, de plus, l'acquisition d'habilités transférables dans un nouvel emploi s'avère fort utile, tant en période de croissance qu'en période de réduction de personnel, les employés y gagnent dans les deux cas, à la fois sur le plan des promotions et sur celui de la sécurité d'emploi.

Le développement des compétences fait appel un grand nombre de technique et de procédés liés à diverses activités de gestion des ressources humaines, mentionnons la planification des ressources humaines, l'analyse des postes, l'évaluation, le recrutement et la sélection, la gestion des carrières, ainsi que la rémunération. Le changement organisationnels et technologies obligent l'entreprise à prendre conscience de la nécessité de former et de développer les compétences de ses employés ainsi qu'à structurer ses activité de formation ».¹

2.1.3 Le processus de développement des compétences :

Diverses raisons peuvent inciter une organisation à entreprendre un processus de développement des compétences et les outils sont nombreux. Néanmoins, la plupart des spécialistes s'entendent sur la nécessité de respecter trois étapes pour améliorer l'efficacité d'un tel processus : la détermination des besoins fondée sur l'analyse ; la conception et la mise en œuvre du programme destiné à faire acquérir aux employés de nouvelles habiletés, connaissances et attitudes ; l'évaluation des résultats du programme.

2.1.4 La détermination des besoins de formation :

L'évaluation des besoins de formation est la première étape d'un programme de formation

¹ Tania saba ,simon dolan, « la gestion des ressource humaine » édition du renouveau du pédagogique (inc) 5dition, 2013, p300 ,301.

viable. C'est en effet cette évaluation qui permettra, à l'étape suivant, d'élaborer le contenu du programme, de déterminer les intervenants et de préciser les conditions de mise en œuvre.

La formation est vitale pour l'organisation par conséquent, les critères d'élaboration et de mise en application d'un programme devraient être basés sur une analyse rigoureuse :

- L'analyse générale des besoins organisationnels.
- L'analyse des besoins liés à l'exécution des tâches.
- l'analyse des attentes individuelles.
- l'analyse des besoins liés aux caractéristiques démographiques des employés (la diversité culturelle, le vieillissement de la main d'œuvre....).

La conception et la mise en oeuvre du programme de développement des compétences :

- Cette étape comprend la détermination des éléments suivant :
- Le contenu du programme de formation (les objectifs d'apprentissages fixé).
- Les intervenants.
- Les conditions de réussites.
- techniques et les méthodes de la formation.

2.1.5 Les méthodes et les techniques de développement des compétences :

Il est courant de classer les techniques selon le lieu de formation : sur les lieux de travail ou hors des lieux travail.

2.1.5.1 Les méthodes utilisées sur les lieux de travail :

Passons en revue les méthodes utilisées sur les lieux de travail dans le cadre des activités courants et en dehors de celles-ci.

- la formation dans le cadre de l'activité courante :

L'initiation au travail sert à former les cols blancs, les cols bleus et les techniciens. On utilise fréquemment auprès des nouveaux employés. Cette technique comprend quatre étapes.

- La sélection du formateur et des participants ainsi que leur préparation à l'expérience d'apprentissage.
- des explications et une démonstration portant sur la tâche à accomplir.
- l'évaluation du rendement de l'employé pendant sa formation.
- Une séance de rétroaction au cours de laquelle le formateur et l'employé discutent du rendement de ce dernier et des exigences de l'emploi.
- la formation en dehors des activités courantes :

Les nouvelles technologies ont grandement favorisé la progression des programmes de formation sur les lieux de travail.

- La formation programmée : est une technique d'autoformation qui utilise les technologies informatiques. Le matériel d'apprentissage est modulaire et le participant doit réussir chaque module avant de passer au suivant. Dans la conception du matériel, il faut donc découper adéquatement la matière (habiletés et tâche).
- Les présentations sur DVD en formation :
- la formation interactive sur vidéodisque : est un prolongement de la formation informatisée. Le marché abonde de tutoriels pour apprendre le fonctionnement d'un logiciel ou d'un ordinateur.
- La vidéoconférence : est un moyen privilégié de formation pour les entreprises dont les bureaux sont dispersés dans le monde ou simplement assez éloignés les uns des autres pour rendre intéressante l'économie réalisée par l'annulation des déplacements des formateurs des apprenants.

Grâce à l'internet, l'apprentissage en ligne (en anglais : e-Learning) est en plein essor, elle peut être appliqué sur les lieux de travail, ou non, et dans le cadre des activités courantes, ou non. C'est une méthode utile pour uniformiser la formation et faciliter la communication dans une entreprise dont les bureaux ne sont pas centralisés.

2.1.5.2 Les méthodes utilisées hors des lieux de travail :

Les organisations peuvent avoir recours à diverses méthodes de formation à l'extérieur du milieu du travail et profiter de l'expertise diversifiée des Entreprises spécialisées ou des établissements d'enseignement.

- les cours traditionnels et les séminaires.
- Les conférences et les ateliers.
- les simulations et les jeux de rôles : la simulation consiste à présenter aux participants, gestionnaires ou professionnels, des situations analogues à celles de leur travail. Elle vise l'acquisition d'habiletés liées à la maîtrise de concept et à la résolution de problèmes. Il existe différentes formes de simulations.

2.1.6 Les aspects à considérer dans le développement des compétences :

Il convient de traiter à part certains éléments liés au développement des compétences :

- Le développement du potentiel des employés (la gestion de talent) :

- La formation liée aux équipes de travail.
- Le perfectionnement des cadres. ¹

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

Selon Daniel Pernis, pour mettre la formation au service du développement des compétences, il existe six principes ² :

2.1.7.1 Situer la formation dans un processus éducatif :

Pour être efficace, la formation doit prendre place dans un processus éducatif qui commence par le déclenchement dès l'intérêt pour apprendre et qui aboutit à un perfectionnement continu sur le terrain.

2.1.7.2 Situer l'expression des objectifs au niveau des maîtres d'ouvrages :

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

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

2.1.7.3 Promouvoir le bon usage de la formation :

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

¹ Tania saba ,simon dolan, « la gestion des ressource humaine » édition du renouveau du pédagogique (inc) 5dition, 2013, p302 -326.

² Michel Barthod, Daniel Pernin et autres, « Développement des compétences et stratégie de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris, 1987, p.112

2.1.7.4 Etablir des cahiers de charge :

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

2.1.7.5 Concevoir une action de formation adaptée :

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

2.1.7.6 Choisir les actions prioritaires :

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

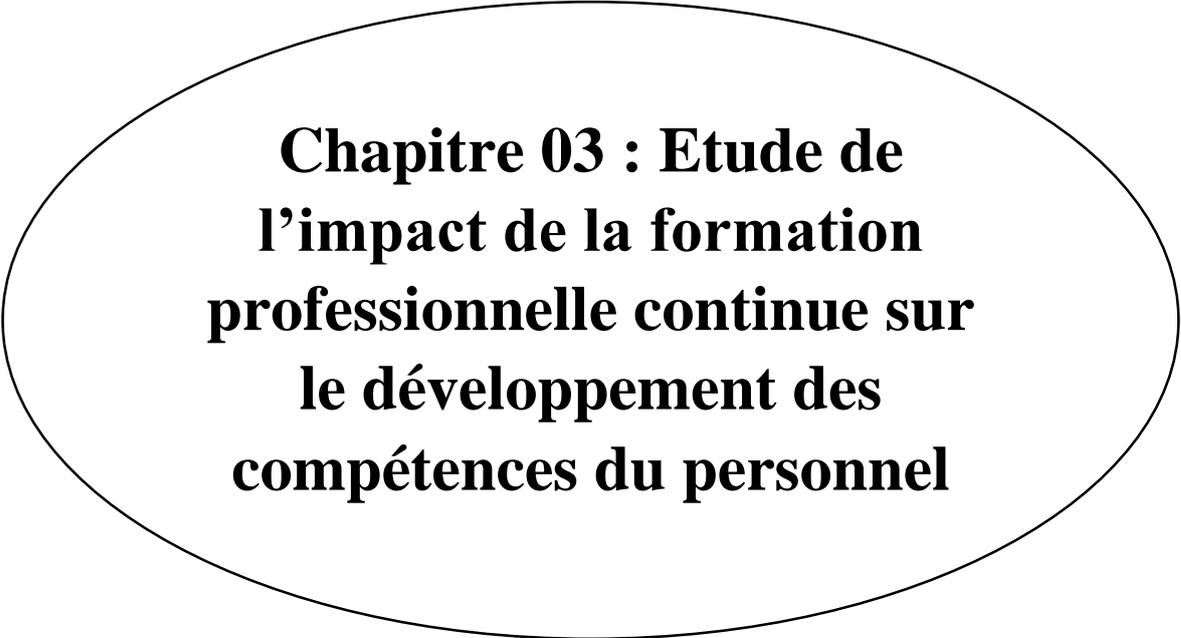
Ces choix des actions retenues sont faits par les dirigeants opérationnels clients et non les maîtres d'œuvre (les organisateurs de la formation).

En synthèse à ce deuxième chapitre, nous retenons que la formation peut être tentée de travailler séparément des éléments de compétence définis à un niveau élevé d'abstraction : savoir communiquer, raisonner, argumenter, négocier, organiser, apprendre, chercher des informations, conduire une observation, construire une stratégie, prendre ou justifier une décision sont des expressions qui font sens, mais laissent la porte ouverte à de multiples interprétations.

On peut comprendre la tentation des spécialistes des programmes et de l'évaluation standardisée lorsqu'ils illustrent ces compétences et les fractionnent en éléments de compétence pour mieux réduire la diversité. On peut craindre que ce soit une mauvaise pente : une compétence est un moyen puissant de traiter une classe de problèmes complexes. À trop l'analyser, on risque tout simplement de la perdre de vue...

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

Pour pouvoir voir cette formation en pratique et ses impacts sur le personnel formé ALGERIE POSTE nous accueillit dans son établissement.



**Chapitre 03 : Etude de
l'impact de la formation
professionnelle continue sur
le développement des
compétences du personnel**

Chapitre 3 : Etude de l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences

Pour bien situer notre sujet de recherche et lui donner l'aspect pratique nécessaire, nous présentons dans ce chapitre trois sections nous aborderons la Présentation et démarche de réalisation de l'enquête.

Dans la troisième section développe le thème sur lequel nous avons travaillé pendant notre stage pratique, en élaborant un questionnaire qui servira de fil conducteur pour notre enquête sur terrain auprès des participants à la formation du personnel concerné, en analysant et interprétant les résultats obtenus, et en enfin ressorte avec des suggestions et des recommandations.

Le but de cette enquête est de mettre en évidence la corrélation, entre la formation professionnelle et le développement des compétences dans cette entreprise.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.

Dans cette section, nous allons présenter l'organisme qui nous a accueillis pour effectuer notre stage, énumérer ses missions et donner quelques chiffres à propos.

Nous allons par la suite présenter la structure organisationnelle de l'organisme, ainsi que la structure qui nous a accueilli, présenter son organigramme et ses missions.

1. Historique :

Durant la colonisation française, la mission de la poste était de maintenir le lien avec la métropole à travers la réception de mandats, les chèques postaux, les abonnements aux journaux, la vente de timbres, les dépôts d'argent à la caisse d'épargne, le paiement des pensions, le traitement des instituteurs, des employés municipaux de même que les administrations publiques.

À l'époque on l'appelait Poste, Télégraphe & Téléphone (PTT) ces trois initiales seront maintenu bien au-delà de l'indépendance. En 1962, le rapatriement en masse des postiers pieds noirs et métropolitain laisse un vide obligeant le personnel algérien à relever le défi maintenant ainsi plus de 800 bureaux de poste à l'état opérationnel.

Le premier timbre de poste de la république algérienne a été émis le 1er novembre 1962 marquant par la même occasion une nouvelle page dans l'histoire de la poste algérienne.

2. Présentation d'Algérie Poste :

Algérie poste est un Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC), issu des reformes du secteur des postes et télécommunications après la promulgation de la loi 2000-03.

Il a pour mission essentielle de fournir un large éventail de services accessibles pour chacun de ses clients afin d'être leur vrai partenaire et adopter une approche professionnelle. Il est présent sur l'ensemble du territoire national par un réseau comprenant 3 636 points de contact (Etablissements Postaux), cinquante (50) Directions d'Unités Postales de wilaya et dont la Direction Générale est située à Bab Ezzouar. Il a pour effectif plus de 23000 employés répartis sur les 48 wilayas et comme chiffre d'affaire de 25 milliards de DA.

Cet établissement est chargé d'assurer, sur l'ensemble du territoire national, la mise en œuvre de la politique nationale de développement des services postaux et des services financiers postaux.

3. Missions d'Algérie Poste :

Les principales missions d'Algérie Poste sont :

L'exploitation des activités en matière de service du courrier, sous toutes ses formes, dans les relations intérieures et internationales.

La création de toute organisation ou structure se rapportant à son objet, en tout endroit du territoire national.

La mise en œuvre des moyens nécessaires pour assurer l'exploitation, l'entretien et le fonctionnement des infrastructures relevant de son domaine d'activité.

4. Structures d'Algérie Poste :

Les missions dévolues à Algérie Poste sont assurées par :

La Direction Générale :

Directions de Divisions :

Direction de la Division Courrier Colis ;

Direction de la Division Réseau ;

Direction de la Division Monétique et Services Financiers Postaux ;

Direction de Division Compétence et Innovation.

Direction Centrales :

Direction des Ressources Humaines et de la Formation ;

Direction des Finances et de la Comptabilité ;

Direction du Patrimoine et des Moyens Généraux ;

Direction de l'Informatique et de la Sécurité Réseau ;

Direction de la Normalisation et de la Qualité ;

Direction de la Stratégie, de l'Organisation et du Contrôle de Gestion

Direction de la Communication ;

Direction de l'Inspection Centrale ;

Direction de l'Audit et du Contrôle Interne ;

Direction des Affaires Juridiques et des Relations Internationales ;

Direction de la Sûreté Interne et de la sécurité des Installations et de l'Environnement ;

Direction de la Structure du Timbre-Poste et de la Philatélie.

Direction Projet.

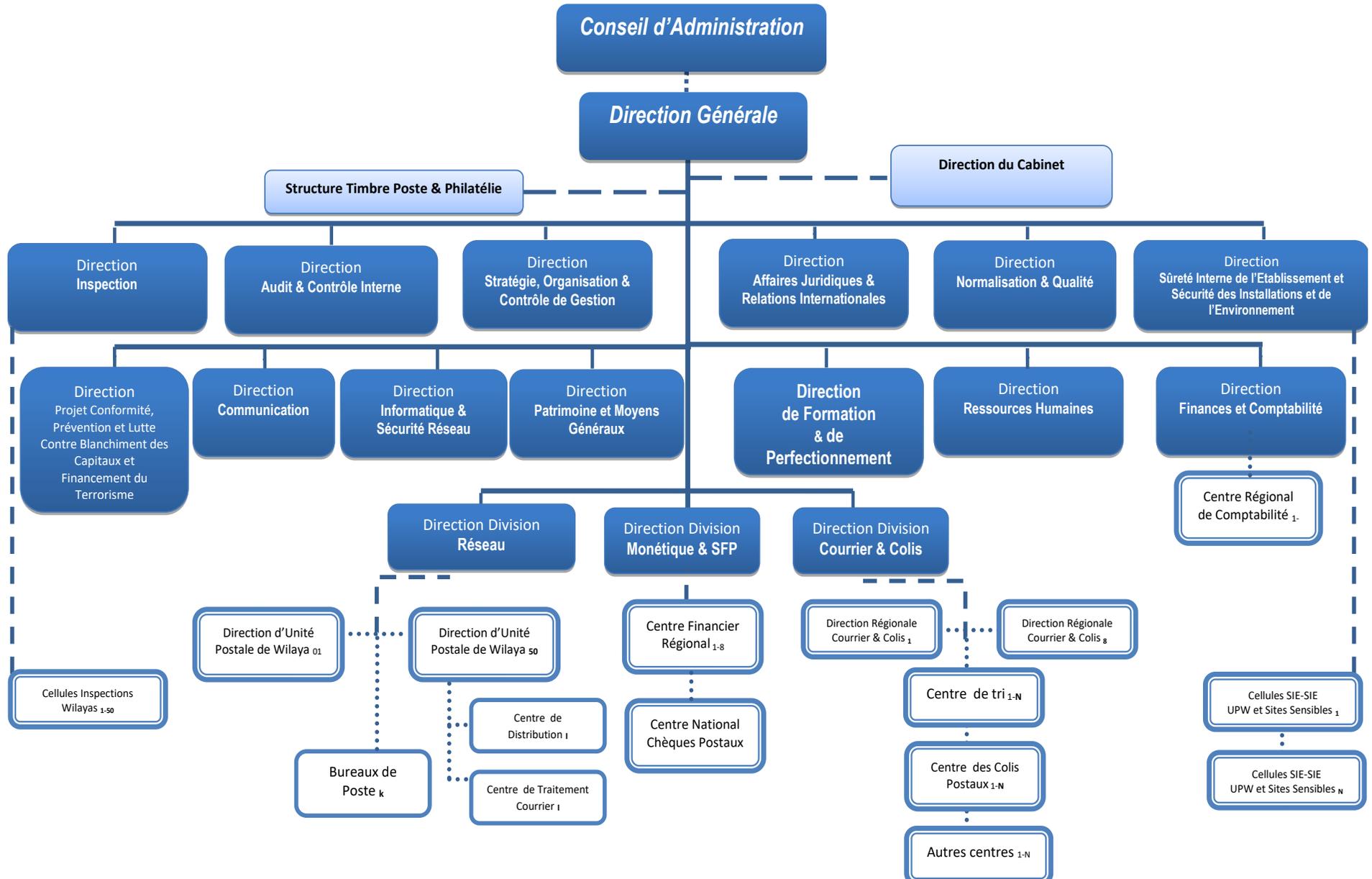


Figure 1: Organigramme_EPIC_ALGERIE_POSTE

Les Directions d'Unités Postales de Wilaya

Algérie Poste a adapté son organisation au niveau des wilayas à travers Cinquante (50) Directions d'Unités Postales de Wilaya (DUPW) en fonction de la politique d'aménagement du territoire.

La wilaya d'Alger est composée de trois (03) DUPW (Centre, Est et Ouest).

La Direction d'Unité Postale de Wilaya a une autorité sur l'ensemble des Etablissements Postaux et les Centres spécialisés (Centre Financier Régional (CFR), Centre de Tri Régional (CTR) et Centre de Dépôt et de distribution (CDD)) implantés dans le même territoire géographique de wilaya.

On distingue plusieurs classes des établissements à savoir :

RCE : Recette Classe Exceptionnelle (RP), chaque Wilaya dispose d'une RP sauf la wilaya d'Alger renferme six (06) RP ;

RHC : Recette Hors Classe ;

R1 : Etablissement de première classe ;

R2 : Etablissement de deuxième classe ;

R3 : Etablissement de troisième classe ;

R4 : Etablissement de quatrième classe ;

APM : Agence Postale Militaire ;

GA : Guichet Annexe.

Tableau 01: Algérie poste en chiffres¹

Ressources Humaines		
Employés	23 000	
Infrastructures Postales		
Etablissements Postaux en service	3 636	
Guichets existants	11 602	
Etablissements Postaux connectés toutes technologies confondues	3 617	
Densité postale (hbt/EP)	10 565	
Etablissements Postaux assurant le service WESTERN UNION	622	
Etablissements Postaux reliés à l'International Poste System (IPS)	399	
Services Postaux		
Objets distribués	30 626 000	
Courrier publicitaire	8 019	
Envois de la poste aux lettres, service intérieur	29 631 000	
Envois de la poste aux lettres, service international-expédition	301 000	
Envois de la poste aux lettres, service international-réception	10 700	
Envois recommandés, service intérieur (sans les envois CCP)	697 912	
Envois recommandés, service international-expédition	191 858	
Exemplaires de journaux, service intérieur	94 000	
Envois publicitaires adressés, service intérieur	24 415	
Envois express, service intérieur	Néant	
Envois express, service international-expédition	2 529	
Tournées de distribution / jour	4 410	
Colis postaux	Départ	12 879
	Arrivés	293 422
Centres de tri	09	
Centres courrier hybride	01	
Centres de réclamations	01	
Centres EMS	07	
Centres de distribution courrier (CDD)	66	
Machine de tri automatique	01	
Machines à affranchir	1 221	
Boites aux lettres / postales	383 880	
Services Financiers Postaux		

¹ Livret d'accueil 2016

Comptes CCP	19 834 623
Opérations CCP	124 122 388
Comptes CNEP Postaux	4 222 780
Opérations CNEP	548 174
Mandats émis et payés	967 352
Lecteurs PIN PAD	13 600
Terminal de paiement électronique TPE	472
GAB en service	1 118
Transactions sur les GAB	9 230 891
Caisses automatiques	503
Compteuses de billets	2 875
Bornes multimédia	185
Centre national des chèques postaux CNCP	01
Centres financiers régionaux	06

5. Prestations offertes par Algérie Poste :

Les principales prestations fournies aux clients d'Algérie Poste sont :

Services aux guichets :

Emission de timbre-poste ;

Affranchissement ;

Colis postaux ;

Courrier accéléré EMS ;

Opérations CCP ;

Opérations CNEP ;

Mandats postaux ;

Pensions ;

Paiement des allocations forfaitaires et indemnités d'intérêt général ;

Pour le compte du Ministère du travail et de la protection sociale ;

Vente de vignettes automobiles ;

Encaissement des factures ;

Recharges Racimo (Recharges crédits via un compte CCP).

Services à distance :

Dans le cadre de l'amélioration des prestations fournis à ses clients, Algérie poste a mis en place des moyens de communication à distance rapidité, simplicité et fiabilité permettant de réaliser certaines opérations comme :

La consultation du compte CCP ;

La commande d'un carnet de chèque

Les paiements en ligne, et assurant ;

Centre d'appel 15.30 : Ce service permet d'accéder directement à partir d'un téléphone fixe ou mobile en composant directement le 15.30 pour demander d'assistance de l'opératrice pour les prestations monétiques ;

Racidi : ce service permet aux abonnés de Mobilis, la consultation de solde du compte courant postal par SMS via le 603 avec la réception d'un SMS réponse avec le solde générale. Un service rapide qui ne coûte que les frais d'envoi du SMS ;

Racimo : ce service donne la possibilité de faire des rechargements automatiques d'un compte prépayé Mobilis à partir du compte courant postal (CCP) ;

E-Payment : ce service offre aux clients titulaires de comptes CCP et résidentiels d'Algérie Télécom la possibilité de payer leurs recharges d'un abonnement de téléphone fixe ADSL en ligne ;

Notification SMS ;

ANWI ;

Carte monétique.

Section 02 : Présentation et démarche de réalisation de l'enquête

Nous allons présenter et expliquer la méthodologie suivie durant la réalisation de notre enquête, dont l'objectif principal est d'étudier l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences.

En vue de bien mener cette enquête et d'apporter des réponses à notre problématique et aux hypothèses définies préalablement, nous avons commencé par la définition de l'objectif recherché par l'enquête effectuée et après l'identification de l'échantillon, la conception du questionnaire, la collecte des données et enfin l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus.

2.1 Présentation et objectifs de l'enquête :

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent pour la direction, soit 700 employés. Etant donné le nombre élevé de ces derniers, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable. La méthode de l'échantillon non probabiliste par quotas car celle-ci offre un gain de temps mais surtout de diverses réponses afin d'optimiser le résultat de notre recherche.

2.1.1 L'objectif de l'enquête :

Notre étude consiste à :

- Démontrer l'importance de la formation, ses apports au sein d'ALGERIE POSTE et son impact sur le développement des compétences de ces employés.
- Avoir l'avis du personnel sur les conditions de déroulement d'une action de formation d'une manière générale.
- Déterminer l'impact de la formation sur leurs compétences et notamment sur leurs savoirs, savoirs faire.
- La présence des procédés d'évaluation des formés et des formations réalisées.

2.1.2 Démarche de réalisation de l'enquête :

Dans notre enquête, nous avons suivi une étude quantitative qui repose sur une enquête par sondage, afin de collecter des données sur un échantillon représentatif de la population et vérifier les hypothèses de la recherche.

Une étude quantitative est une étude des comportements, attentes ou opinions réalisée par questionnaire auprès d'un échantillon de la population étudiée et dont les résultats chiffrés sont ensuite extrapolés à l'ensemble de la population étudiée. Elles sont donc faites par sondage.¹

2.1.3 Mode d'échantillonnage :

2.1.4 Méthode d'échantillonnage :

Dans le cadre d'une étude quantitative par sondage, l'échantillonnage est la phase qui consiste à sélectionner les individus que l'on souhaite interroger au sein de la population de base.

Les résultats obtenus sur l'échantillon sont ensuite extrapolés à la population que l'on souhaite étudier. Le plus souvent l'échantillon est prélevé de manière aléatoire.

Il existe plusieurs méthodes d'échantillonnage permettant la réalisation d'un sondage au sein d'une population.

2.1.4.1 La taille de l'échantillon et population de la cible :

Etant donné que l'entreprise « ALGERIE POSTE » est une EPIC (public).

Notre questionnaire a été soumis à tous les employés de la direction générale d'Algérie poste soit que un agent de maîtrise ou bien un cadre dans la direction d'Algérie poste.

En raison de quelques contraintes liées aux moyens et de temps, nous avons pu sélectionner un échantillon composé de 50 personnes qui ont été exposé au questionnaire.

2.1.4.2 Durée de l'enquête :

Notre enquête s'est étalée sur une période d'un mois ; une semaine ou nous avons pu élaborer notre questionnaire, et une semaine pour collecter les données de notre échantillon, et deux semaines où nous avons pu analyser retranscrire les données récoltées.

2.1.5 Conception du questionnaire :

2.1.5.1 Définition et types de questionnaire :

Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrés. »²

Un questionnaire peut comporter plusieurs types de questions : ³

¹ <https://www.definitions-marketing.com/definition/etude-quantitative/> consulté le 12/03/2019 à 13h57

² OUACHERINE (H), CHABANI, (S), Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, 2eme édition, Taleb, 2018, p.77

³ Ibid

- ✓ **Questions ouvertes** : Une question ouverte laisse l'individu interrogé totalement libre du choix de sa réponse
- ✓ **Questions fermées** : Ce sont les questions pour lesquelles il est imposé au répondant une forme précise de réponse et un nombre limité de choix de réponses.
- ✓ Deux types de questions fermées sont possibles : Questions à choix multiples et réponse unique et questions à choix et réponses multiples.

Echelles à catégories spécifiques :

Il s'agit d'une forme particulière de question fermée, principalement utilisée pour mesurer des variables psychologiques (croyances, évaluations, sentiments...) sur une échelle comme par exemple l'échelle de Likert. Le répondant entoure le chiffre qui approche au mieux son degré d'accord avec chaque proposition énoncée.

2.1.5.2 L'élaboration du questionnaire :

Pour pouvoir répondre à notre problématique et nos hypothèses, nous avons élaboré un questionnaire (Annexe N°1) en utilisant l'ensemble des types de questions citées précédemment afin de guider le répondant dans ses réponses et aussi d'avoir l'information voulue.

Pour la formulation des questions, nous nous sommes basés sur la simplicité et ce à travers des questions claires, courtes, avec un style pouvant être compris par l'échantillon.

2.1.5.3 Le pré-test :

Cette étape est très importante dans notre enquête, elle consiste à tester le questionnaire auprès d'un mini-échantillon avant de l'administrer définitivement.

Nous avons testé notre questionnaire sur un petit effectif (entre notre encadreur), dans le but de vérifier :

- La cohérence des questions.
- La durée et qualité du questionnaire.
- Si les termes utilisés ne sont pas ambigus.
- Si on a posé toutes les questions qui apportent les résultats voulus de notre enquête.

2.1.5.3 Mode d'administration du questionnaire :

Le choix de la méthode de recueil des données est une phase importante, car les résultats de l'analyse dépendent de la qualité des données recueillies. Nous avons élaboré notre questionnaire au sein de l'entreprise à l'aide de l'outil « **Google forms** » un site web permet d'établir le questionnaire de manière simple et gratuite.

Cette méthode nous a permis un gain de temps et facilite le traitement des données et également de toucher un plus large nombre de personnes, Cette méthode nous a permis de collecter 50 réponses.

2.1.6 Méthodes de traitement des résultats :

Le traitement des résultats a été réalisé par le biais de « SPSS » c'est un système de traitement des données. Il est utilisé pour conduire des analyses statistiques et générer divers tableaux, graphes et diagrammes après avoir insérer les données et les réponses du questionnaire.

Nous avons effectué deux tris des informations obtenues :

Tri à plat : c'est une opération qui réorganise l'ensemble des valeurs prises en une seule variable.

Tri croisé : c'est une opération qui permet d'analyser les relations entre plusieurs variables.

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

Cette dernière section sera consacrée à exposer et analyser les résultats obtenus, Après avoir présenté le cadre général du déroulement de l'enquête, nous allons analyser les résultats issus du

questionnaire que nous avons effectué à travers une analyse uni variée, par la méthode de « tri à plat », qui permet d'analyser les questions une par une, ensuite nous allons effectuer un « tri croisé » pour quelques questions dans le but d'approfondir nos résultats.

Nous présentons vers la fin une synthèse récapitulative des résultats de l'étude et nous concluons cette dernière section par des modestes suggestions concernant le cas de notre enquête.

3.1 Analyse et interprétation des résultats du questionnaire :

3.1.1 Les caractéristiques de l'échantillon

a) La fiche signalétique :

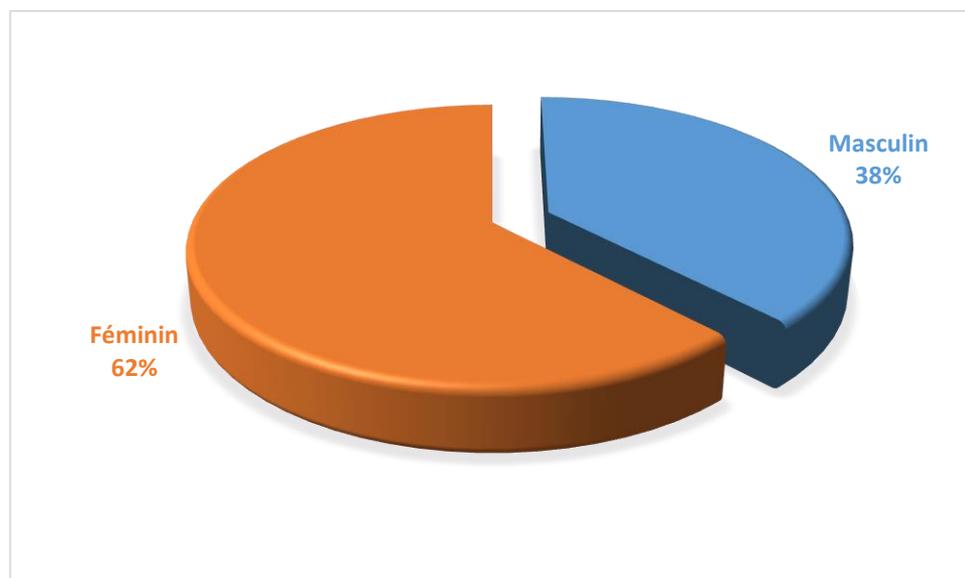
Q1 : votre sexe

Tableau 02: Répartition par sexe

	Effectif	Pourcentage
Masculin	19	38,0
Féminin	31	62,0
Total	50	100,0

Source : enquête sur le terrain

Figure 02: Répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : enquête sur le terrain

Sur les personnes ayant fait objet d'enquête, 38 % représentent le sexe masculin contre 62 % pour le sexe féminin.

D'après ces résultats, l'analyse qui peut être faite est que la population féminine au niveau de l'encadrement est plus forte que la population masculine.

Mais d'après les résultats, on remarque qu'il n'y a pas vraiment une différence importante, car nous avons remarqué durant notre stage au niveau de l'entreprise, une forte présence féminine dans l'administration et à des niveaux hiérarchiques importants.

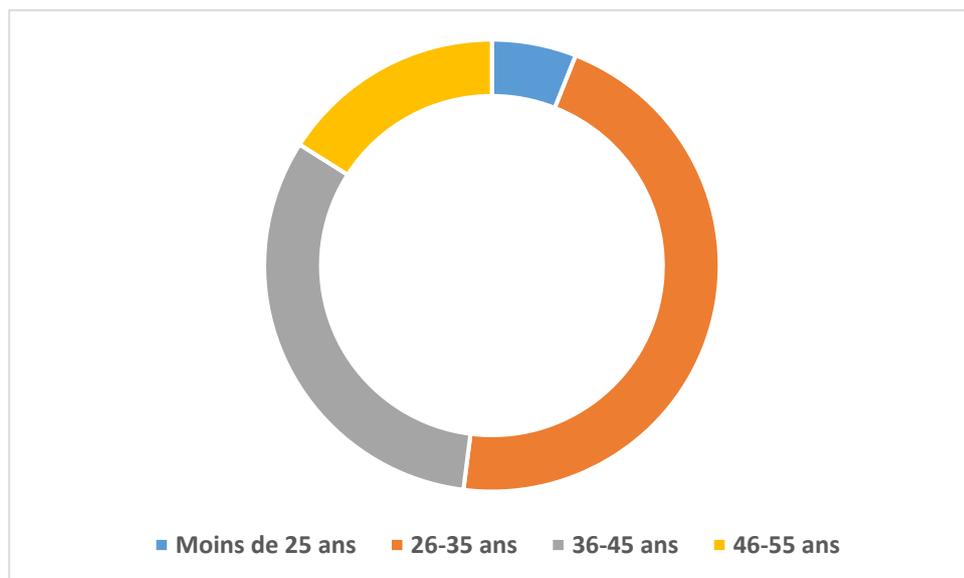
Q2 : votre âge ?

Tableau 03 : Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge

	Effectif	Pourcentage
Moins de 25 ans	3	6,0
26-35 ans	23	46,0
36-45 ans	16	32,0
46-55 ans	8	16,0
Total	50	100,0

Source : enquête sur le terrain

Figure 03 : Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge



Source : enquête sur le terrain

Notre échantillon regroupe des effectifs de différentes catégories d'âge, la plus dominante est celle qui se situe entre [26-35] une catégorie qui représente 48 % des employés enquêtés. Celle de [36-45] vient en seconde position avec 30 % de notre échantillon et nous avons que 16 % qui se situent dans l'intervalle [46-55].

Ce genre de politique adopté par Algérie Poste, dans l'acquisition de jeunes diplômés lui permet de faire face aux évolutions technologiques et scientifiques, ce qui lui permet de réduire les coûts de formations, mais cela reste insuffisant, car toute entreprise a besoin de personnes

expérimentées qui disposent d'un cumul de savoir-faire et savoir-être pour accompagner les nouvelles recrues dans la réalisation des tâches.

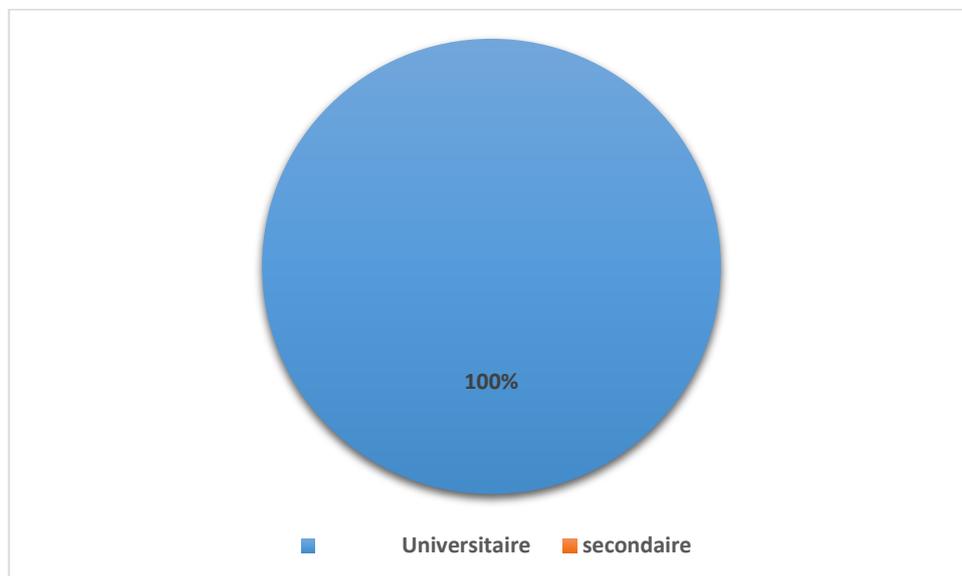
Q3 : Votre niveau d'instruction ?

Tableau 04 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

	Effectif	Pourcentage
Universitaire	50	100,0

Source : enquête sur le terrain

Figure 04 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.



Source : enquête sur le terrain

L'ensemble des employés questionnés ont un niveau d'instruction universitaire. Cette forte présence d'universitaires peut être expliquée par l'importance donnée à la formation universitaire dans le domaine du travail de l'entreprise, une chose qui explique le taux élevé de cette catégorie, parce qu'elle a plus de connaissances et de savoir-faire qui permettent d'occuper dans le niveau de la conception au travail, cette catégorie est capable de gérer les nouvelles organisations qui sont introduites à l'entreprise par les responsables.

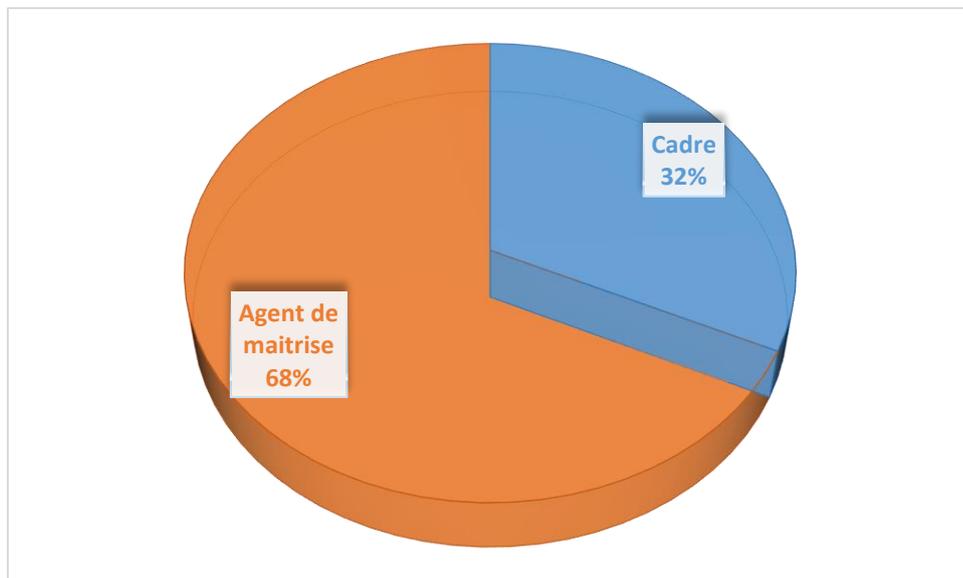
Q4 : le poste occupé ?

Tableau 05 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.

	Effectif	Pourcentage
Cadre	16	32,0
Agent de maitrise	34	68,0
Total	50	100,0

Source : enquête sur le terrain

Figure 05 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.



Source : enquête sur le terrain

Nous remarquons que 32 % de notre échantillon est représenté par des cadres, suivis par la catégorie agent de maitrise avec un taux de 68 %, La forte présence agent de maitrise dans notre échantillon est expliquée par le fait que notre enquête s'est déroulée dans l'administration.

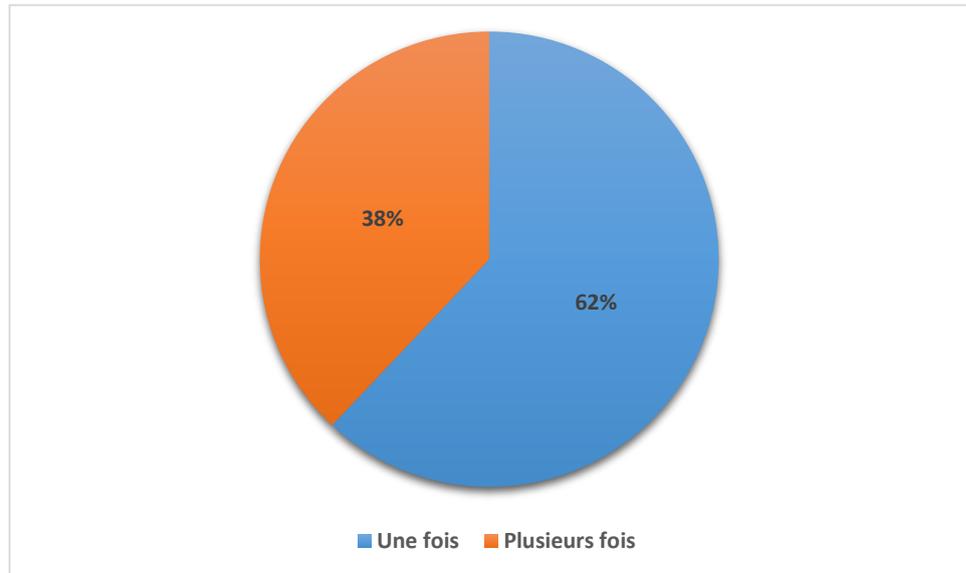
Q01 : Est-ce que vous avez déjà bénéficié d'une formation professionnelle durant votre carrière au sein de l'entreprise ?

Tableau 06 : Répartition de l'échantillon selon le nombre de formation bénéficié

	Effectif	Pourcentage
Une fois	31	62,0
Plusieurs fois	19	38,0
Total	50	100,0

Source : enquête sur le terrain

Figure 06 : Répartition de l'échantillon selon le nombre de formation bénéficié



Source : enquête sur le terrain

Les résultats ont montré que 62% de notre échantillon ont bénéficié d'une formation au maximum par contre 38% ont bénéficié de plusieurs formations. Cela me donne l'idée que l'entreprise recrute des jeunes employés, donc ils ne bénéficient que d'une seule formation.

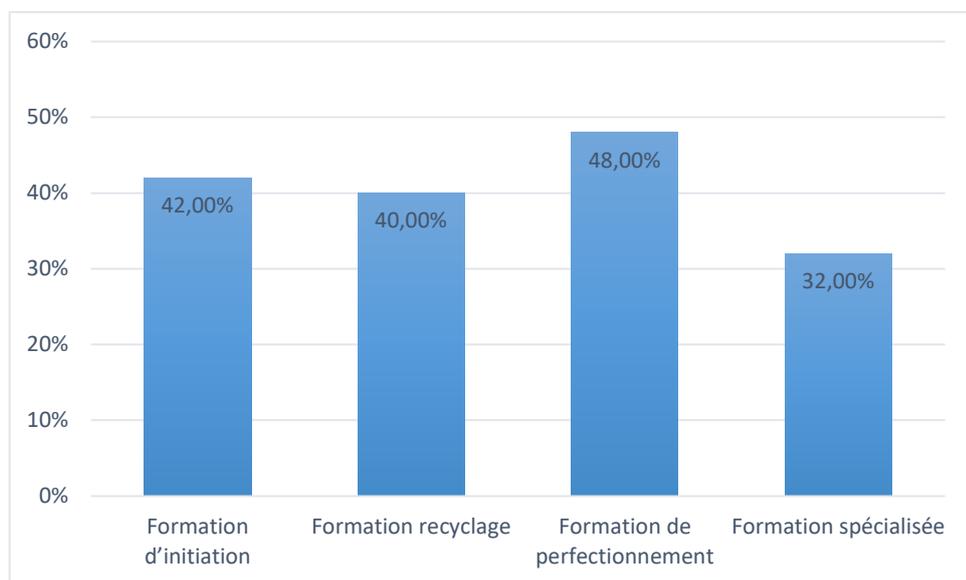
Q02 : quel est le type de formation que vous avez suivi ?

Tableau 07 : Répartition de l'échantillon selon le type de formation suivi

Type de formation			
	Réponses		Pourcentage d'observations
	N	Pourcentage	
Formation d'initiation	24	29,6%	42,0%
Formation recyclage	20	24,7%	40,0%
Formation de perfectionnement	21	25,9%	48,0%
Formation spécialisée	16	19,8%	32,0%
Total	81	100,0%	162,0%

Source : enquête sur le terrain

Figure 07 : Répartition de l'échantillon selon le type de formation cumule



Source : enquête sur le terrain

D'après les types de la formation, on déduit quel type le plus utilisé par l'entreprise Algérie poste pour former ses salariés.

L'analyse nous montre que le type de formation le plus programmé par DRG (pour le cas de nos enquêtés) est celle de perfectionnement avec un pourcentage 48,%, suivie par le type dit d'initiation qu'a enregistré un pourcentage de 42%, contre 40% pour la formation recyclage et seulement 32% pour la formation de spécialisée.

A partir de là, on peut conclure que le type de formation le plus suivi par les employées est le perfectionnement dans l'objectif est de perfectionner les connaissances et d'acquérir un savoir-faire actualisé.

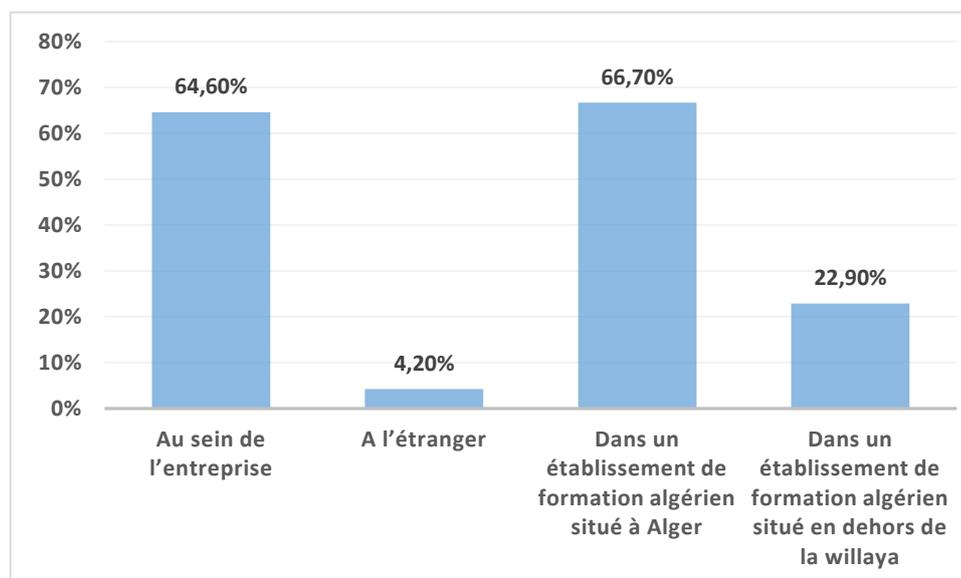
Q03 : ou vous avez été formé ?

Tableau 08 : Répartition de l'échantillon Selon le lieu de formation

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N	Pourcentage	
Au sein de l'entreprise	31	40,8%	64,6%
A l'étranger	2	2,6%	4,2%
Dans un établissement de formation algérien situé à Alger	32	42,1%	66,7%
Dans un établissement de formation algérien situé en dehors de la willaya	11	14,5%	22,9%
Total	76	100,0%	158,3%

Source : enquête sur le terrain

Figure 08 : Répartition de l'échantillon selon le lieu de formation



Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats on constate que 66,7 % des salariés ont suivis leurs formations dans un établissement de formation algérien situé à Alger, et en deuxième position viennent les salariés qui ont été formés au sein de l'entreprise avec un pourcentage de 64,60%. 22,90% des employés ont suivis des formations dans un établissement de formation algérien situé en dehors de la willaya, seulement une tendance de 4,20% des employés ont été formés à l'étranger.

A travers ce graphe nous constatons qu'une grande partie des employés sont formés dans un établissement de formation algérien situé à Alger, par contre il y a 4,20 % travailleurs qui sont formés à l'étranger ceci qui s'explique par le manque des moyens financiers.

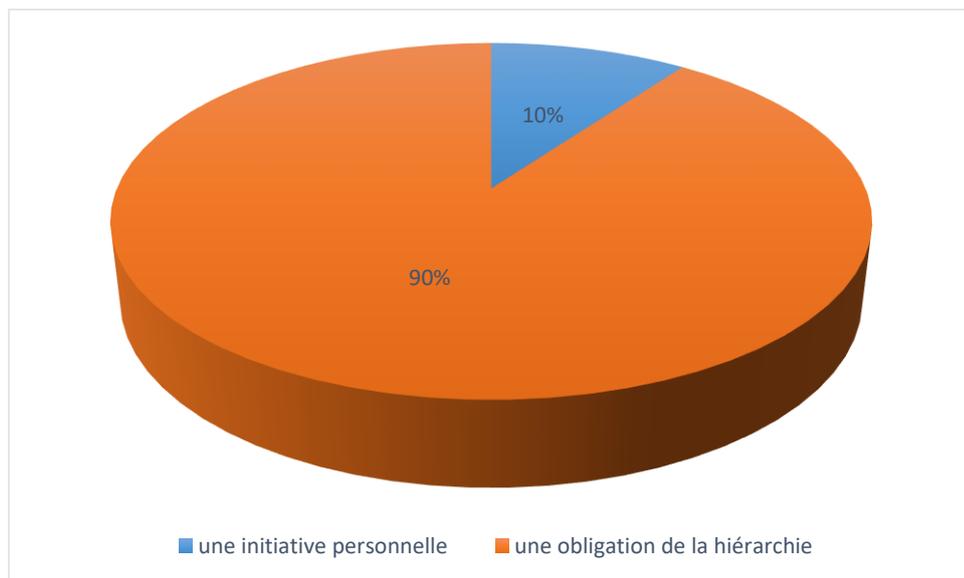
Q04 : Vous été choisi pour participer à cette formation ?

Tableau 9 : Répartition de l'échantillon Selon la sélection a la formation

	Réponses	
	N	Pourcentage
une initiative personnelle	5	10%
une obligation de la hiérarchie	45	90%
Total	50	100,0%

Source : enquête sur le terrain

Figure 09 : Répartition de l'échantillon selon la sélection a la formation



Source : enquête sur le terrain

On constate que la majorité des employés, soit 90% sont sélectionnés pour une formation par leurs supérieurs hiérarchiques. Un taux de 10% des employés formés ont été sélectionné à la formation suite à leur demande personnelle.

Certains enquêtés expriment leurs volontés de participer à des formations professionnelles, par la décision de leurs responsables, cela explique que l'entreprise prend la formation de ses salariés parmi ses préoccupations les plus intéressantes mais aussi par initiative personnelle qui doit être analysé en se référant à l'intérêt de personnel et le but de l'entreprise.

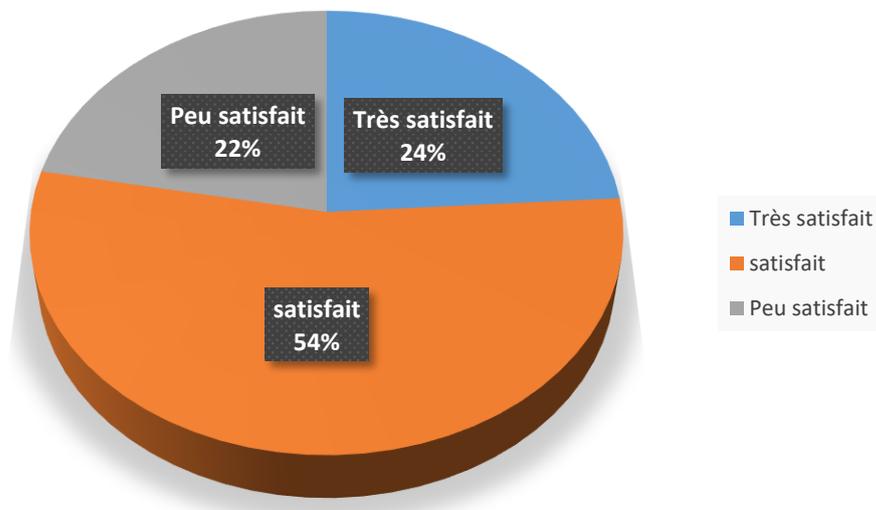
Q05 : Quelle est Le sentiment du formé à l'issue de la formation ?

Tableau 10 : Répartition de l'échantillon selon le niveau de satisfaction

	Effectif	Pourcentage
Très satisfait	12	24,0
satisfait	27	54,0
Peu satisfait	11	22,0
Total	50	100,0

Source : enquête sur le terrain

Figure 10 : Répartition de l'échantillon selon le niveau de satisfaction



Source : enquête sur le terrain

D'après les résultats obtenues, une proportion de 54% des employées déclarent qu'ils sont dans l'ensemble satisfaits à l'issue de leur formation, 24% prononcent qu'ils sont très satisfaits de la formation suivie et le reste 22% sont peu satisfaits.

On peut dire que la moitié des employées ont manifesté un état de satisfaction, d'après les réponses de notre enquête» leurs satisfaction revient à la relation avec le poste occupé et le fait d'acquérir des nouvelles connaissances par contre l'insatisfaction est justifiée la raison de temps de formation (courte durée), ou bien le niveau de formateur.

Q06 : Qu'attendez-vous de la formation ?

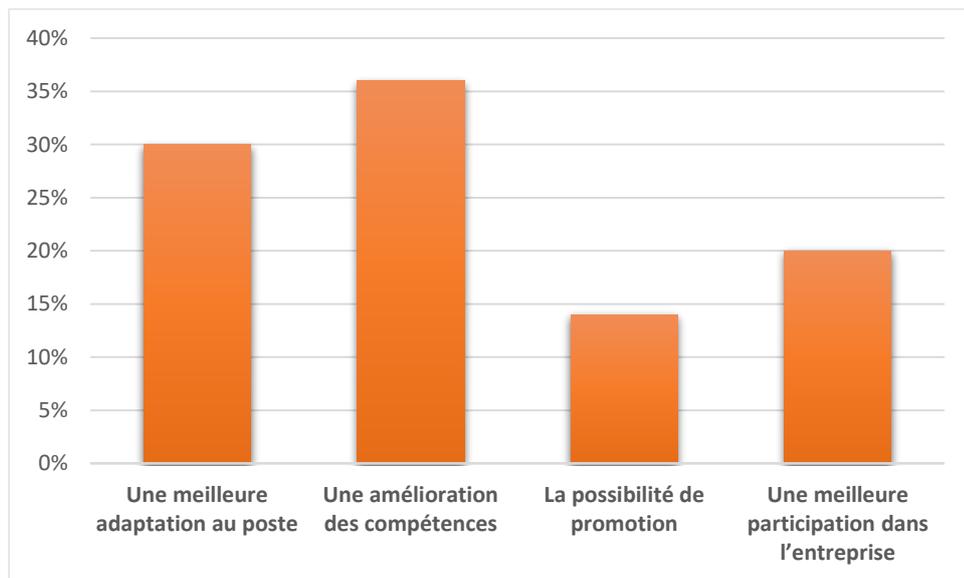
Tableau 11 : Répartition de l'échantillon Selon l'apport de la formation

	Réponses	
	N	Pourcentage
Une meilleure adaptation au poste	15	30%

Une amélioration des compétences	18	36%
La possibilité de promotion	7	14%
Une meilleure participation dans l'entreprise	10	20%
Total	50	100,0%

Source : enquête sur le terrain

Figure 11 : Répartition de l'échantillon selon l'apport de la formation



Source : enquête sur le terrain

D'après ces résultats, on remarque que 36% de nos enquêtés affirment que la formation donne une amélioration a ses compétences, 30 % pour une meilleure adaptation au poste et 20 % pour une meilleure participation dans l'entreprise, 14% Une possibilité de promotion.

En conclusion, la formation consolide les facteurs de développement.

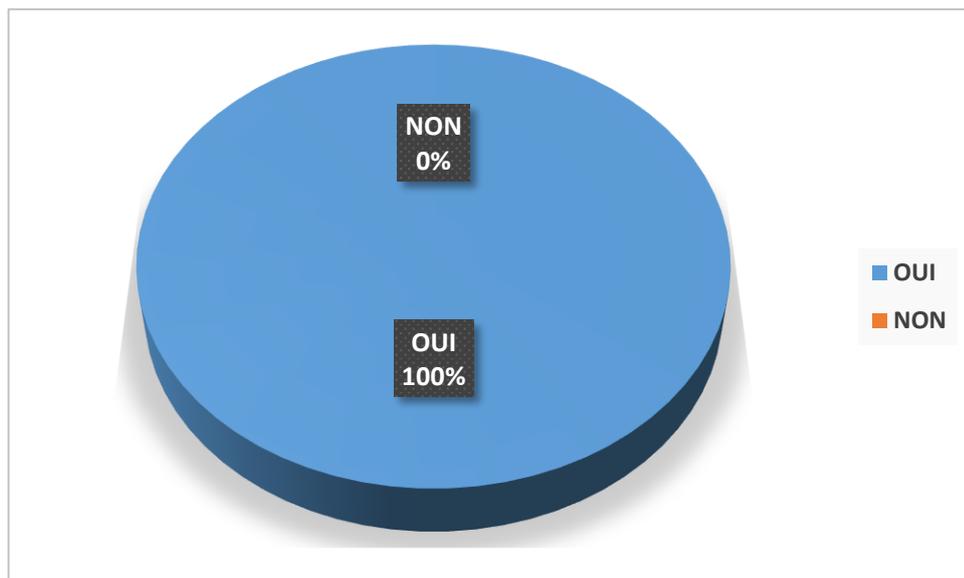
Q07 : Le programme de formation est-il en harmonie avec votre travail ?

Tableau 12 : Répartition de l'échantillon Selon l'harmonie du programme de formation

	Effectif	Pourcentage
OUI	50	100,0
NON	0	0,0

Source : enquête sur le terrain

Figure 12 : Répartition de l'échantillon selon l'harmonie de programme de formation.



Source : enquête sur le terrain

On constate que tous les employés sont d'accord avec l'harmonie de programme de formation avec son travail 100%.

C'est-à-dire que la formation soumise à un plan selon le poste de travail du personnel

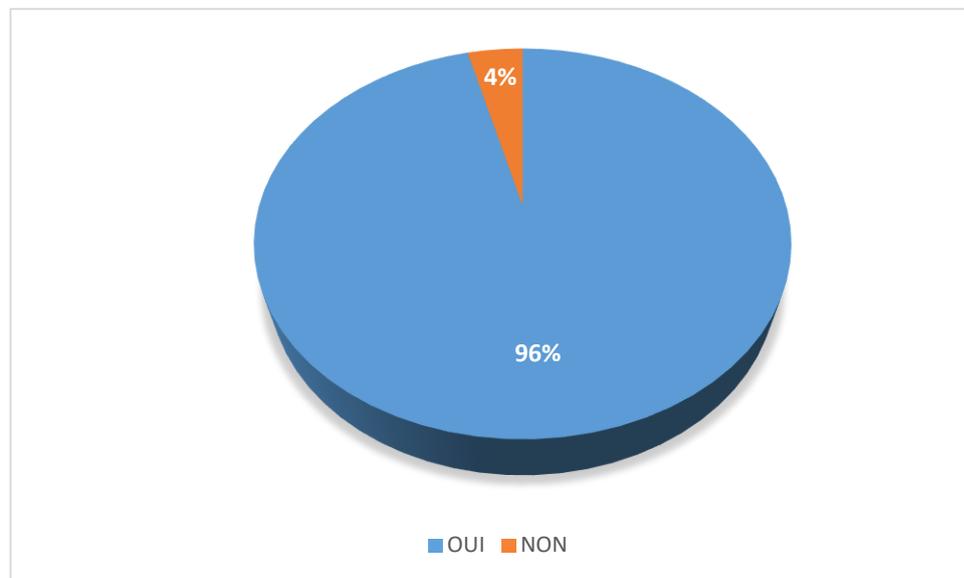
Q08 : Pensez-vous que les formations proposées par votre entreprise étaient bénéfiques ?

Tableau 13 : Répartition de l'échantillon Selon l'effet de la formation sur leurs compétences.

	Effectif	Pourcentage
OUI	48	96,0
NON	2	4,0
Total	50	100,0

Source : enquête sur le terrain

Figure 13 : Répartition de l'échantillon selon l'effet de la formation sur leurs compétences.



Source : enquête sur le terrain

On remarque que la majorité des employées, soit 96%, voient que la formation est bénéfique contre 4 % qui ont émis un avis contraire c'est-à-dire l'inutilité de la formation.

Les 4% restants des employées non satisfaits, ils attendaient à une formation meilleure. nous pouvons déduire que la majorité des salariés déclarent que la formation est un moyens efficace et très utile pour devenir compétents et opérationnels dans leurs travail comme on voit que cette formation très nécessaire pour acquérir des nouvelles compétences.

Q11 : Pour vous, quels sont les facteurs qui favorisent le plus le développement de vos compétences ?

Tableau 14 : Répartition de l'échantillon Selon les facteurs qui favorisent le DC

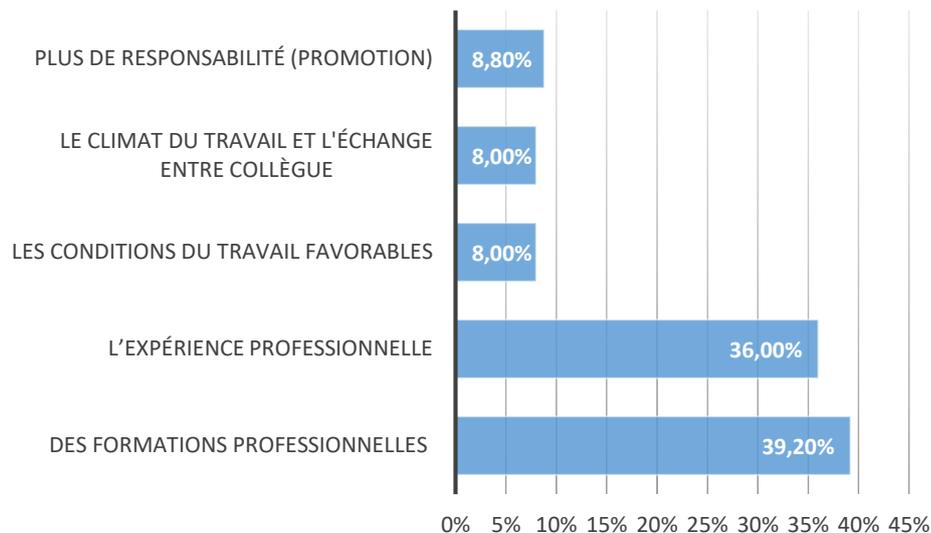
	Réponses		Pourcentage d'observations
	N	Pourcentage	
Des formations professionnelles	50	39,2%	100,0%
L'expérience professionnelle	46	36,0%	91,8%
Les conditions du travail favorables	11	8,0%	20,4%

Le climat du travail et l'échange entre collègue	11	8,0%	20,4%
Plus de responsabilité (Promotion)	12	8,8%	22,4%
Total	125*	100,0%	255,1%

Source : enquête sur le terrain

*Nombre de réponses dépasse le nombre de répondants car il s'agit d'une question à choix multiple.

Figure 14 : Répartition de l'échantillon selon les facteurs qui favorisent le DC



Le graphe, exprime l'avis de nos employées sur le facteur qui contribue le plus au développement des compétences.

D'après les résultats de ce tableau on constate que 39,20% des employées pensent que les formations professionnelles sont le facteur le plus important dans le développement des compétences. 36 % affirment qu'il s'agit plutôt de l'expérience professionnelle, plus de responsabilité promotion 8,8% les facteurs« des conditions du travail favorable » et «le climat de travail et l'échange entre collègues» ont été repris les deux par 8,8% des employées avancent comme moyen de développement des compétences.

Donc parmi ces facteurs cités, on constate que la formation professionnelle constitue, pour les employées, un facteur important dans le développement des compétences qui explique l'importance et l'utilité de formation élaborée au sein l'entreprise Algérie poste , qui lui permet d'assurer la qualification et l'adaptation de son capital humain aux changements technologiques et organisationnel, alors la formation professionnelle elle est considéré comme facteur primordial du développement des compétences.

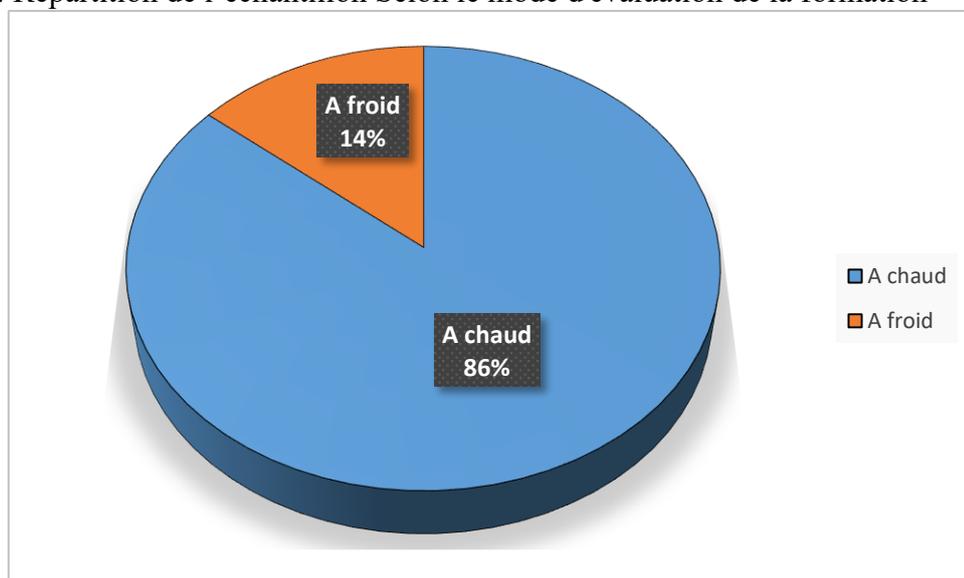
Q12 : comment vous étiez évalué après la formation ?

Tableau 15: Répartition de l'échantillon Selon le mode d'évaluation de la formation

	Effectif	Pourcentage
A chaud	43	86,0
A froid	7	14,0
Total	50	100,0

Source : enquête sur le terrain

Figure 15: Répartition de l'échantillon Selon le mode d'évaluation de la formation



Source : enquête sur le terrain

On a constaté que 86% des formations ont été évalué à chaud, et 14% des formations ont soumis à une évaluation à froid.

On conclure que l'ensemble des formations suivis ont été évalué à la fin de formation (évaluation à chaud).

Q13 : Avez-vous déjà fait l'objet d'une évaluation des compétences au début de votre parcours professionnel dans ALGERIE POSTE ?

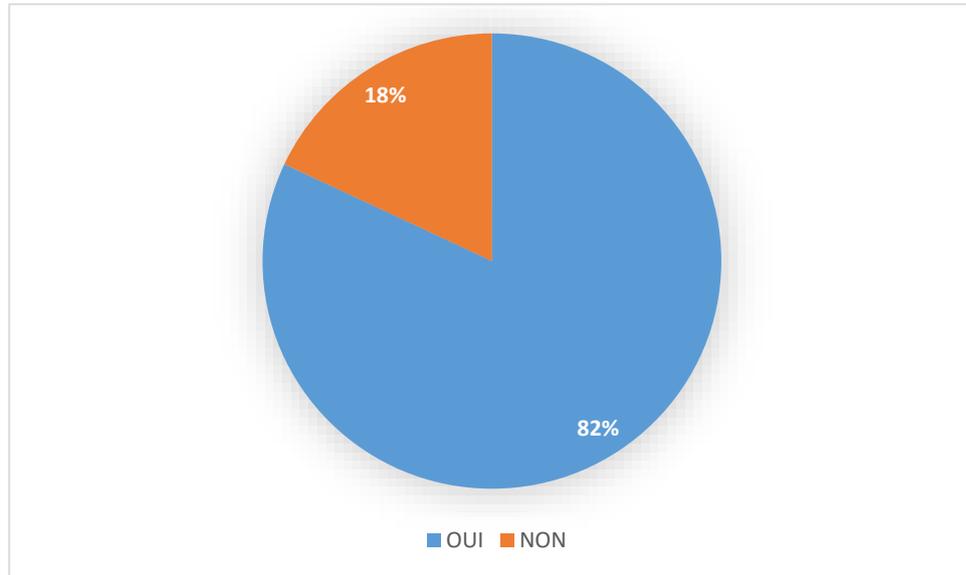
Tableau 16 : Répartition de l'échantillon Selon Existence d'un système d'évaluation des compétences

	Effectif	Pourcentage
OUI	41	82,0
NON	9	18,0

Total	50	100,0
--------------	----	-------

Source : enquête sur le terrain

Figure 16 : Répartition de l'échantillon Selon Existence d'un système d'évaluation des compétences



Source : enquête sur le terrain

On constate que 82% des répondants ils ont été évalués dans leur parcours professionnel contre 18 % qui ont émis un avis contraire.

On constate que la majorité des répondants disent qu'il existe une évaluation des compétences au sein d'Algérie poste avec un taux de 82%, en revanche 18% ont déclaré n'avoir jamais entendu parler de cette pratique.

Il est à savoir que tous les salariés ne sont pas concernés par l'évaluation à savoir quelques agents d'exécution ainsi que les stagiaires et les nouvelles recrues, ils croient qu'il n'existe pas d'évaluation, alors qu'en fait ils n'ont juste pas été l'objet d'une évaluation auparavant.

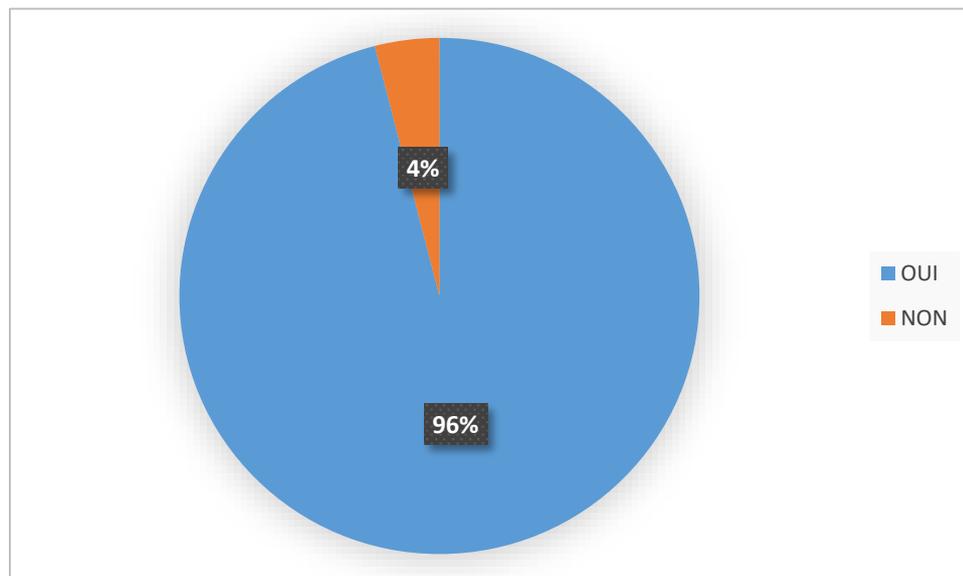
Q14 :Existe-t-il une évaluation des compétences du personnel après la formation ?

Tableau 17 : Répartition de l'échantillon Selon le système d'évaluation.

	Effectif	Pourcentage
OUI	48	96,0
NON	2	4,0
Total	50	100,0

Source : enquête sur le terrain

Figure 17 : Répartition de l'échantillon selon le système d'évaluation après la formation



Source : enquête sur le terrain

La quasi-totalité des répondants soit 96% affirme qu'il existe une évaluation des compétences du personnel après la formation dans l'entreprise contre 4% qui confirme le contraire. Implique que toutes les formations

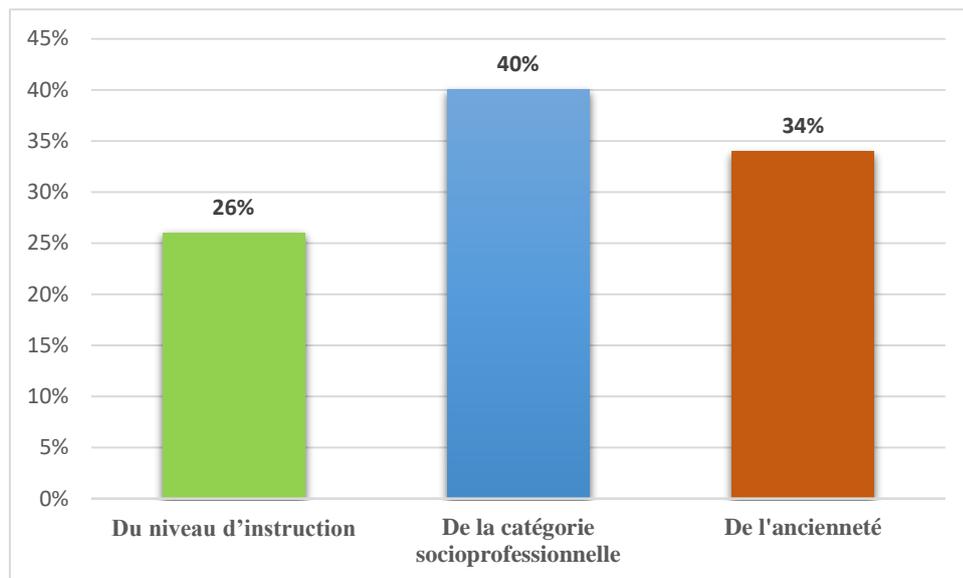
Q 15 : quels sont les critères utilisés dans votre évaluation ?

Tableau 18 : Répartition de l'échantillon Selon les critères utilisés dans l'évaluation

	Réponses	
	N	Pourcentage
Du niveau d'instruction	13	26%
De la catégorie socioprofessionnelle	20	40%
De l'ancienneté	17	34%
Total	50	100,0%

Source : enquête sur le terrain

Figure 18 : Répartition de l'échantillon Selon les critères utilisés dans l'évaluation



Source : enquête sur le terrain

Les critères d'évaluation utilisés sont :

Le premier critère : socioprofessionnel avec 40%, le plus dominant dans l'évaluation est la catégorie socioprofessionnelle

Le deuxième critère : c'est l'ancienneté avec 34%, en matière d'évaluation

Le troisième critère : c'est le niveau d'instruction qui a pour 26% n'est pas aussi important en tant que moyen d'évaluation.

On conclut que la catégorie socioprofessionnelle joue un rôle important dans l'évaluation des compétences.

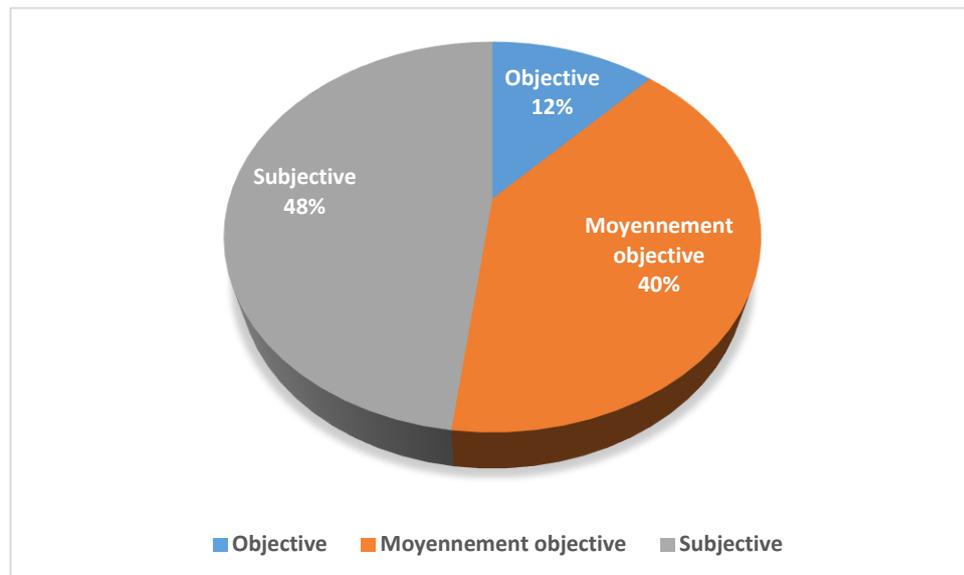
Q16 : Comment trouvez-vous l'évaluation de la compétence ?

Tableau 19 : Répartition de l'échantillon selon le mode d'évaluation des compétences

	Effectif	Pourcentage
Objective	6	12,0
Moyennement objective	20	40,0
Subjective	24	48,0
Total	50	100,0

Source : enquête sur le terrain

Figure 19 : Répartition de l'échantillon selon le mode d'évaluation des compétences



Source : enquête sur le terrain

Après le graphe ci-dessus on constate 48 % des employés voient que l'évaluation de la compétence est subjective, 40% moyennement objective et 12% objective.

On conclure que les employés voient que le système d'évaluation des compétences n'est pas satisfaisant et ne montre pas réellement leurs compétences.

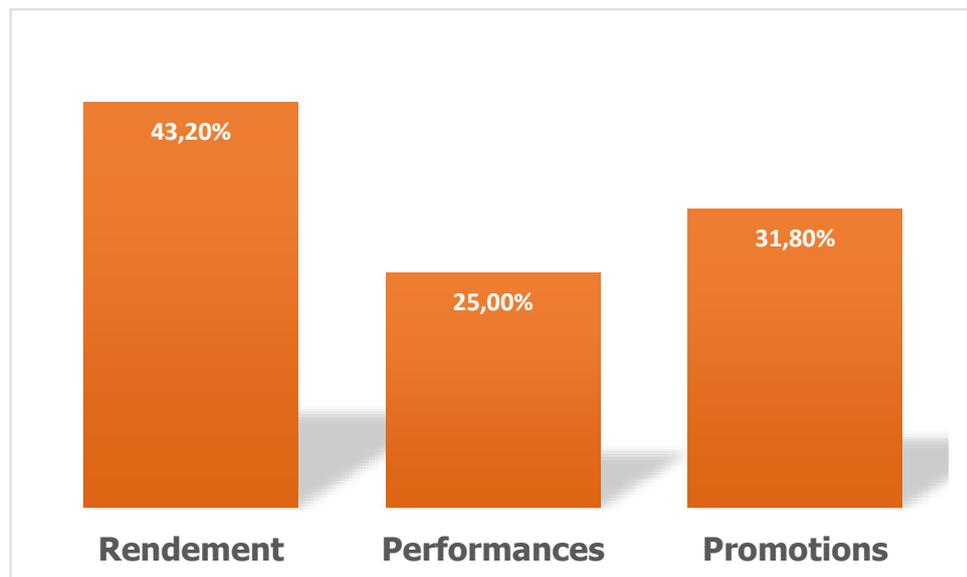
Q17 : L'évaluation a-t-elle une influence sur ?

Tableau 20 : Répartition de l'échantillon sur l'avis sur l'influence de l'évaluation

	Réponses	
	N	Pourcentage
Rendement	38	43,2%
Performances	22	25,0%
Promotions	28	31,8%
Total	88	100,0%

Source : enquête sur le terrain

Figure 20 : Répartition de l'échantillon sur l'avis sur l'influence de l'évaluation



Source : enquête sur le terrain

On a constaté que 43,2% des employés jugent que l'évaluation a une influence sur le rendement de l'entreprise, contre 25 % d'entre eux qui pensent que l'évaluation a une influence sur les promotions, quant aux 31,8 % autres pensent que l'évaluation a une influence sur les performances du personnel.

L'analyse des savoirs avant et après la formation

Dans la prochaine partie nous allons analyser **le savoir-faire et le savoir-être** avant est parés la formation, et pour cela, nous allons utiliser l'intervalle de likert, Nous avons utilisé likert de cinq ou :

1. « très peu important»
2. « peu important»
3. « moyennement important»
4. « important»
5. « Très important »

Q10 : Sur une échelle de 1 à 5 étant <<très peu important >> et 5 <<très important>>, déterminez le changement de votre habilité (savoir-faire) avant et après le suivi de la formation ?

D'où l'intervalle de likert :

Tableau 21 : likert-scale

Likert-scale	Intervalle	Différence	Description
1] 1 - 1,79]	0,79	Très peu important
2] 1,79 – 2,58]	0,79	Peu important
3] 2,58 – 3,37]	0,79	Moyennement important
4] 3,37 – 4,16]	0,79	Important
5] 4,16 - 5]	0,79	Très important

Tableau 22 : Le Savoir-faire avant et après la formation

	Min	Max	Moy avant	Moy après
Maitrise de nouveau logiciel de travail	1	5	3	4,04
Gestion de temps	1	5	2,50	3,20
Mettre à profit les compétences	1	5	2	4
gérer les contraintes	1	5	2,60	3
Esprit d'équipe	1	5	3,5	4,3
Capacité de communication	1	5	3	3,60
	1	5	2,79	3,69

Source : enquête sur le terrain

Le tableau ci-dessus cherche à identifier le degré des habilités (savoir-faire) des répondants avant la formation à l'aide de l'intervalle de likert,

Après les résultats :

- ❖ Avant de faire une formation, la moyenne de «maitrise des nouveaux logiciels des Employés, est de 3, ce qui signifie une maitrise Moyennement important, Après la formation la moyenne a augmenté jusqu'à 4,04 une maitrise importante
- ❖ La capacité des répondants de gérer leur temps avant de faire des formations était en moyenne 2,50 « peu important », ou elle a augmenté 3,2 Moyennement important après la formation
- ❖ « mettre à profit les compétences» des employés avant la formation était estimé d'être2 peu important avec une moyenne de 2, ou elle a passée à la moyenne 4 qui signifie important,
- ❖ Par ailleurs, l'esprit d'équipe avant la formation était important», de moyenne 3,5, Après la formation, il a passé à être «très important » avec une moyenne de 4,3
- ❖ capacité de communication Moyennement important 3 avant la formation les répondants avaient une formation, ou elle s'est augmenté à 3,60 et devenu importante»,

Nous remarquons qu'il y'a un changement positifs dans le comportement des employés avant et après la formation.

Cela nous mène à conclure que la formation a un impact positifs sur le savoir-faire des employés d'Algérie poste.

Q 11 : sur une échelle de 1 à 5 étant <<très peu important >> et 5 <<très important>>, déterminez le changement de votre comportement (savoir-être) avant et après le suivi de la formation

Tableau 23 : Le Savoir-être avant et après la formation

	Min	Max	Moy avant	Moy après
faire preuve d'initiative (proposer des solutions et des propositions)	1	5	2,6	3,25
faire preuve de motivation et s'impliquer dans son travail	1	5	2,8	3,10
respect des règles de l'entreprise	1	5	3	4
Capacité d'adaptation aux changements et l'ajustement des comportements en fonction de l'environnement	1	5	3,6	4
Capacité à être à l'écoute des autres et réceptif aux informations fournies par l'environnement	1	5	3	3,60
faire preuve de dynamisme, de participation active d'efficacité dans son travail	1	5	3	4,15
			2,95	3,68

Source : enquête sur le terrain

D'après le tableau, nous avons remarqué que le savoir-être des employés avant la formation : A Fait preuve d'initiative, de motivation, de respect des règles, être à l'écoute et faire preuve de dynamisme était déjà moyennement important.

Il a été constaté que la moyenne de savoir-être était de 2.95 avant la formation et a atteint la moyenne de 3.68 Après la formation.

Ce qui déduit que le savoir-être a été amélioré d'avantage a atteint un degré important.

3.2 Tri croisé :

Le tri croisé permet de voir s'il y a une relation entre deux variables choisies. Nous allons croiser chaque variable indépendante avec la variable à expliquer.

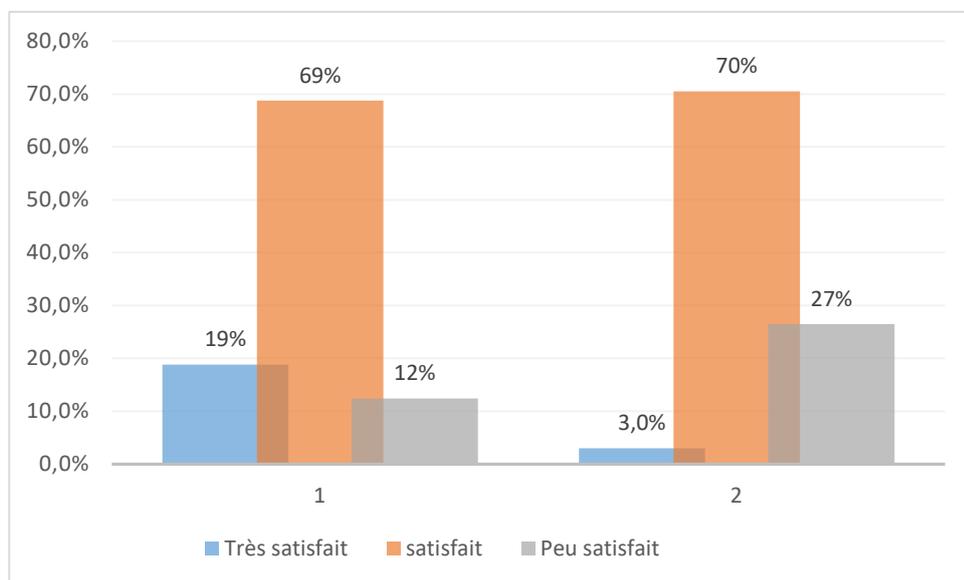
3.2.1 la catégorie socioprofessionnelle et le niveau de satisfaction envers la formation

Tableau 24 : la catégorie socioprofessionnelle sur le niveau de satisfaction envers la formation

		catégorie socioprofessionnelle				Total	
		Cadre (1)		Agent de maitrise (2)			
Niveau de satisfaction	Très satisfait	3	19%	1	3 %	4	8%
	satisfait	11	69%	24	70%	35	70%
	Peu satisfait	2	12 %	9	27%	11	22%
Total		16	32%	34	68%	50	100 %

Source : enquête sur le terrain

Figure 21 : la catégorie socioprofessionnelle sur le niveau de satisfaction envers la formation



Le croisement de la catégorie socioprofessionnelle sur le niveau de satisfaction envers la formation fait apparaitre que la majorité des cadres avec 88% sont satisfaits de la formation. Ainsi que les agents de maitrise avec 73%.

En conclusion : il a été constaté que le niveau de satisfaction de la formation au sein de l'entreprise est un moyen très important avec un taux très élevé pour le développement des compétences.

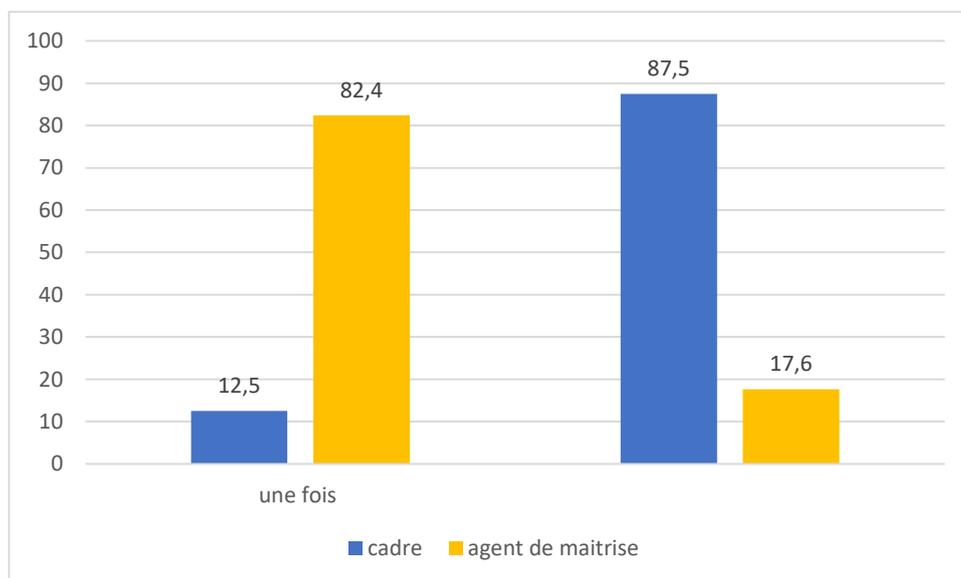
3.2.2 la catégorie socioprofessionnelle et la sélection pour la formation

Tableau 25 : la catégorie socioprofessionnelle sur la sélection pour la formation

		catégorie socioprofessionnelle				Total	
		Cadre		Agent de maitrise			
		N	%	N	%		
Est-ce que vous avez déjà bénéficié d'une formation professionnelle durant votre carrière au sein de l'entreprise	Une fois	2	12,5%	28	82,4%	30	60%
	Plusieurs fois	14	87,5%	6	17,6%	20	40%
Total		16	100%	34	100%	50	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure 22 : la catégorie socioprofessionnelle sur le sectionnent a la formation



Le croisement de la catégorie socioprofessionnelle et le nombre de formation a bénéficié suivie fait apparaitre que la majorité des cadre 87.5% son bénéficie de plusieurs formation dans leur

parcours professionnelle 14 cadre parmi 16 par contre les agents de maitrise 28 sur 34 a bénéficie une seule formation dans leur parcours professionnelle.

On a conclu que la priorité de la formation a été pour les cadres suivant les répondants.

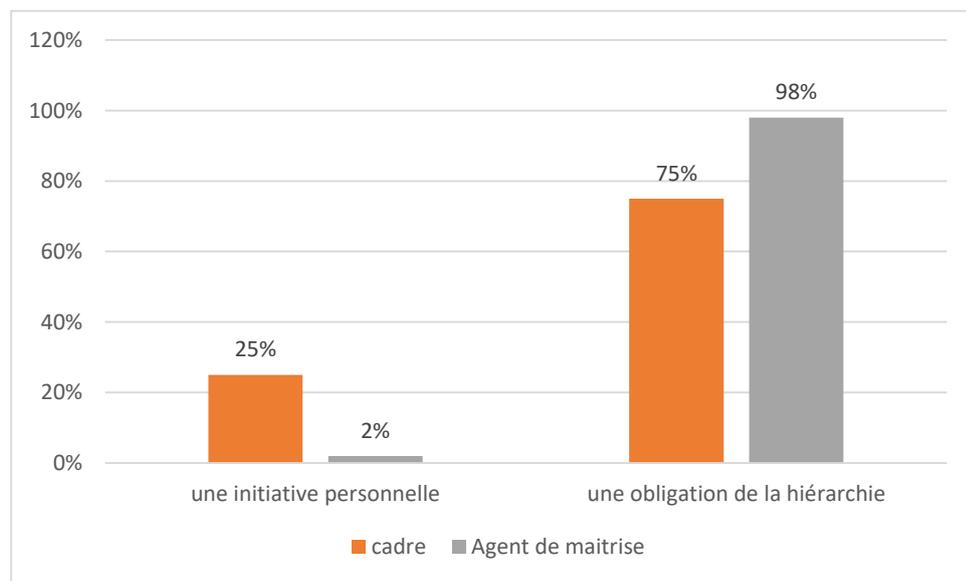
3.2.3 la catégorie socioprofessionnelle et la base de la sélection

Tableau 26 : la catégorie socioprofessionnelle et la base de la sélection

	catégorie socioprofessionnelle				Total
	Cadre		Agent de maitrise		
une initiative personnelle	4	25%	1	2%	5
une obligation de la hiérarchie	12	75%	33	98%	45
Total	16	32%	34	68%	50

Source : enquête sur le terrain

Figure 23: la catégorie socioprofessionnelle et la base de la sélection



On constate, Le croisement de la catégorie socioprofessionnelle et la base de la sélection qui a montré que la majorité des agents de maitrise ont suivis une formation par la décision de la hiérarchie dont 98% et 75% de cadres, tandis que 2% des agents de maitrise et 25% des cadres ont été sélectionnés à la formation par leur initiative personnelle.

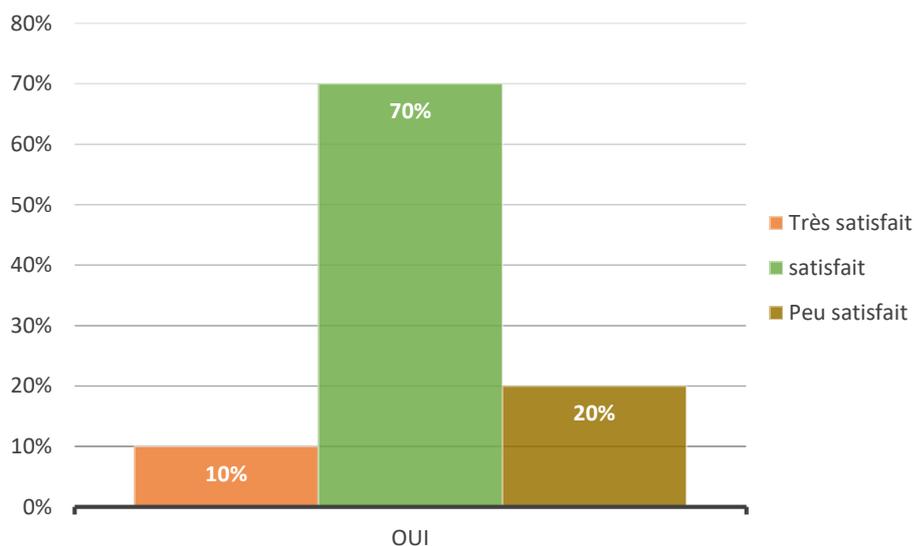
3.2.4 la catégorie socioprofessionnelle et la base de la sélection

Tableau 27 : l'harmonie de la formation avec le travail sur le niveau de satisfaction de la formation

		Quelle est Le sentiment du formé à l'issue de la formation ?						Total	
		Très satisfait		satisfait		Peu satisfait			
Le programme de formation est-il en harmonie avec votre travail ?	OUI	5	10%	35	70%	10	20%	50	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure 24 : l'harmonie de la formation avec le travail sur le niveau de satisfaction de la formation



D'après le croisement effectué on a constaté que la majorité des employés sont satisfaits de la formation et son harmonie par rapport au poste de travail.

On conclure que la formation au sein d'Algérie poste et acceptable qui reflète la satisfaction des employées.

3.3 Synthèse des résultats de l'enquête :

D'après l'étude de terrain menée auprès de la DG d'Algérie poste et après avoir analysé les résultats des tableaux élaborés à partir des informations recueillies à travers notre questionnaire, on constate :

La majorité des enquêtés sont des femmes, les agents de maîtrise et cadre, la plus part des employées ont bénéficié d'une formation de perfectionnement, Algérie poste dispose pour le service de formation, des centres destinés à la formation des employées, ainsi des formations externes dans des établissements de formation situés à Alger, la sélection pour la formation se fait par le responsable hiérarchique et suivant le plan de formation.

Les décisions de formation sont soumises à des dispositions réglementaires. Ainsi que la disposition de budget de formation et humaines et matériels.

La formation à l'Algérie poste a trouvé une grande satisfaction et harmonie avec le poste de travail par la majorité des enquêtés.

Les enquêtés considèrent que la formation est l'élément stratégique de développement des compétences et la réussite de l'entreprise ; Ce qui signifie qu'Algérie- poste dispose d'un système d'évaluation fiable pour apprécier l'évaluation des compétences avant et après la formation.

On a constaté une amélioration de savoir-faire et le savoir être, ce qui signifie que cette dernière a un impact important sur ces facteurs d'évolution dans l'entreprise.

Concernant le critère d'évaluation des compétences le plus dominant qui est porté sur la catégorie socioprofessionnelle.

A travers tous ces résultats, nous avons confirmé toutes nos hypothèses :

❖ **L'hypothèse 1 :**

La formation professionnelle est un facteur d'influence sur le développement des compétences, selon les résultats les employés la formation professionnelle C'est un facteur important dans le développement des compétences qui explique l'utilité de la formation au sein l'entreprise Algérie poste. (Hypothèse confirmée).

❖ **L'hypothèse 2 :** la formation professionnelle a atteint une meilleure satisfaction et harmonie au poste de travail, la majorité des employés sont satisfaits de la formation et son harmonie par rapport au travail. On conclure que la formation au sein d'Algérie poste et acceptable qui reflète la satisfaction des employés.

(Hypothèse confirmée)

❖ **L'hypothèse 3 :** Algérie poste possède un système d'évaluation des compétences de son personnel, la majorité des répondants révèlent qu'il existe une évaluation des compétences au sein d'Algérie poste, par l'utilisation des critères d'évaluation des compétences.

(hypothèse confirmée)

3.3 Les suggestions et les recommandations :

3.3.1 Les points forts :

- Une direction de formation et perfectionnement indépendante des ressources humaines (DRH).
- Une satisfaction totale du personnel envers la formation.
- Des formations de niveau supérieur pour les cadres de l'entreprise.
- Dispose d'un programme de formation au poste de travail.
- Amélioration de niveau de compétence après la formation.
- Un système d'évaluation des compétences.

3.3.2 Les points faibles :

- Le niveau faible des superviseurs de la formation
- Manque d'auditeurs de formation
- Manque de pédagogie dans la formation

3.4 Les recommandations :

- former ses employés dans le relationnel et le comportemental.
- La mise en place d'un plan de formation qui reflète réellement les besoins de l'entreprise.
- Cibler et focaliser le contenu de programme de la formation.
- Imposer les procédures pédagogiques les plus modernes, pour que l'action de formation soit plus performante et efficace
- La qualité des formateurs.
- Investir dans le développement des compétences comportementales par la formation, parce que cette dernière peut constituer dans la pluparts des temps un frein pour atteindre les objectifs soulignés.
- Mettre en place un système d'évaluation autre que technique, afin d'identifier tous les besoins des employés.

N'est au moins, nous espérons que les résultats auxquels nous sommes parvenus dans ce travail peuvent être plus approfondis par d'autres recherches, reposant sur des données chiffrées plus importantes, et des connaissances mieux développées.

A cet égard, nous recommandons par conséquent de nouveaux axes de recherche tels :

- **l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences comportementales.**
- **Impact de la formation professionnelle sur l'efficacité de l'entreprise.**

En dernier lieu, nous espérons que ce modeste travail a bien atteint ses objectifs, et que les Responsables de l'entreprise Algérie poste prendront en considération nos recommandations.

Conclusion générale

La formation est devenue un outil primordiale de valorisation des ressources humaines et constituer une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences des ressources humaines, cette dernière est un moyen de communication, de motivation et d'implication des Hommes aux changements ; de ce fait l'entreprise essaye de déployer des efforts considérables pour instaurer un plan de formation qui réponde aux attentes de sa politique.

C'est dans ce sens que l'on devrait toujours considérer la formation comme un investissement, et non comme une dépense.

Les compétences sont à l'ordre du jour des grandes organisations, car dans un contexte économique difficile où règne l'incertitude et l'instabilité, procéder à un portefeuille de compétences devient un atout non négligeable.

A travers notre travail de recherche effectué au sein de l'Algérie poste, nous avons pu situer et son lien avec le développent des ressources humaines l'importance de la formation, qui apparait comme étant un facteur clé pour le développement des compétences de l'entreprise.

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

Les formés sont directement responsables des résultats de la formation par leur compétence individuelle

Tout au long de notre recherche deux principaux objectifs on était assignées, le premier portais sur le cadre théorique lié à notre thème de recherche et qui avait pour objet principale de connaitre tous les aspects théoriques concernant la formation professionnelle et le développement des compétences, quant au second, il était consacré à vérifier l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences du personnel d'Algérie poste.

Cette étude que nous avons menée au niveau d'Algérie poste elle nous a permis de vérifier et confirmer les hypothèses posées au départ :

- ❖ **L'hypothèse 1** La formation professionnelle est considéré comme un facteur d'influence très important sur le développement des compétences, selon les résultats les employées la formation professionnelle C'est un facteur important dans le développement des

compétences qui explique l'utilité de la formation au sein l'entreprise Algérie poste.
(Hypothèse confirmée)

- ❖ **L'hypothèse 2** : la formation professionnelle à offrir une meilleure satisfaction et harmonie au poste de travail, la majorité des employés sont satisfaits de la formation et son harmonie par rapport au travail. On conclure que la formation au sein d'Algérie poste et acceptable qui reflète la satisfaction des employées.

(Hypothèse confirmée)

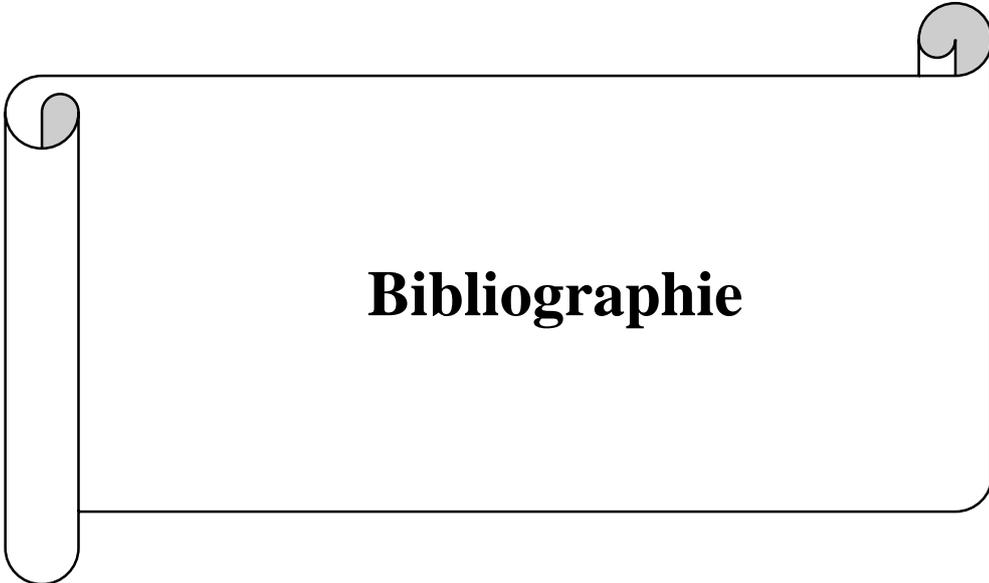
- ❖ **L'hypothèse 3** Algérie poste possède un système efficace d'évaluation des compétences de son personnel, la majorité des répondants révèlent qu'il existe une évaluation des compétences au sein d'Algérie poste, par l'utilisation des critères d'évaluation des compétences. (hypothèse confirmée).

Notre recherche avait pour objectif l'étude de la formation professionnelle au sein de l'entreprise Algérie poste à travers laquelle on vise principalement à savoir l'impact de formation professionnelle sur le développement des compétences du personnel d'Algérie poste ?

Ces résultats permettent de répondre à la problématique de notre recherche l'impact de formation professionnelle sur le développement des compétences du personnel d'Algérie poste.

A partir de ce travail, on a déduit que la formation est un investissement stratégique qui permet de développer la qualité, la pertinence et productivité des systèmes de la formation professionnelle.

Elle est partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines, elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement dans la mesure où elle permet d'adaptation et de développer les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois. .



Bibliographie

Les ouvrages :

1. ARDOUIN Thierry, ingénierie de la formation par l'entreprise, édition Dunod, Paris, 2003
2. BERNARD, martory, daniel crozet, gestion des ressources humaines pilotage social et performances, 8édition dunod, paris 2013
3. BOUTEMAJA Abdel Malek, le formateur, les éditions com malek, Annaba, 2007.
4. CADIN LOÏC et les autres, gestion des ressources humaines, 3eme édition DUNOD édition, 2007
5. Chloé Guillot-soulez, la gestion des ressources humaines, 5e édition, gealino, 2013
6. CLAUD, lemoine, « se former aux bilan de compétences », édition dunod, paris, 2005
7. Claude lévy-leboyer, la gestion de compétence. Nouvel édition ,2009
8. COLETTE Charles et DEYRIAUX André, la formation dans l'entreprise, guide pratique, 1ère éd, édition Belford, Paris, 1991
9. GUITTET André, développer les compétences par une ingénierie de la formation, 2èmé éd, édition E.S.F, Paris, 1998
10. Guy le boterf, « l'ingénierie et évaluation des compétences », 4édition, édition d'organisation, paris,2002
11. LE BOTERF Guy, Comment évaluer les actions de formation, les éditions d'organisation, paris 1990
12. MEIGNANT ALIAN, manager de formation, édition, liaisons, 6emeédition, paris, 2003
13. Michel Barthod, Daniel Pernin et autres, « Développement des compétences et stratégie de l'entreprise »,Edition d'Organisation, Paris, 1987
14. NORBERT ALTER, Taylor et l'organisation scientifique du travail in sociologie du monde du travail, édition PUF, Paris, 2006.
15. OUACHERINE (H), CHABANI, (S), Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, 2eme édition, Taleb, 2018
16. PARMENITIER Christophe ; l'ingénierie de formation, Eyrolles édition, paris, 2008
17. PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, Ed Vuibert, Paris, 2008
18. Philippe Eray, « Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation », Editions Liaisons, Paris, 1999
19. S.SAMER et J.P LAPRA, la fonction formation dans l'entreprise, édition Garnier, Paris, 1984
20. SEKIOU Lakhdar et les autres, gestion des ressources humaines, 2eme éd, édition de Boeck, université, Bruxelles, 2001

21. Shimon Dolan, Shimon Tania «la gestion des ressources humains tendances, enjeux et pratiques actuelle », 3 édition, paris, 2002
22. Tania Saba, Simon Dolan, « la gestion des ressource humaine » édition du renouveau du pédagogique (inc) 5dition, 2013
23. VERN, Christine. L'évaluation des compétences ; édition LIAISONS 2002

Mémoires :

- BEN RABAH (a) BOUMEZBAR(i) FLITI (z), la contribution de la formation au développement des compétences, mémoire de licence en science commerciales, Alger, 2012.
- KAMALI NABIL, l'évaluation du rendement des employés, mémoire de fin d'étude dans la maitrise en administration des affaires gestion des PME, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, 2012
- ZAHOUAL Mohamed Fayssal l'impact de la formation sur le développement des compétences comportementales, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, EHEC, kolea, 2015

Documents de l'entreprise :

Livret d'accueil.

Documents internes.

Webographie :

<https://www.etudier.com/dissertations/Impact-De-La-Formation-Sur-Les/391995.html> Publié le : 18 mai 2012. Consulté le 20/02/2019 a 11.47

<https://www.definitions-marketing.com/definition/etude-quantitative/> consulté le

12/03/2019 à 13h57

<https://www.poste.dz/page/historique> consulté le 25/02/2019 a 14.00

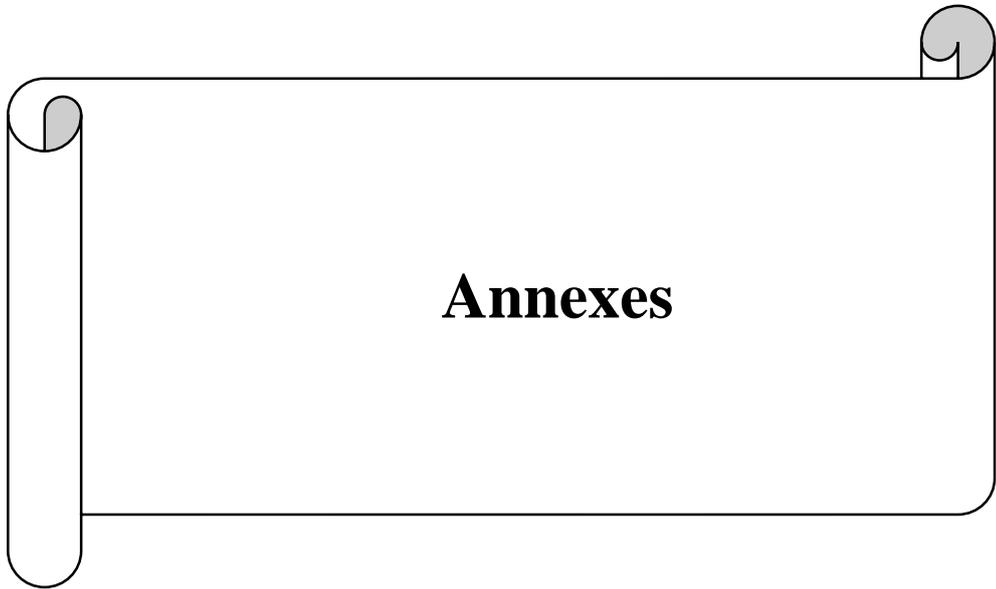
<https://www.poste.dz> consulté le 25/02/2019 a 13.30

Table des matières	
Dédicace	2
Remerciements	3

Liste des figures	6
Liste des tableaux	7
Liste d'abréviation.....	8
Résumé.....	9
Chapitre 01 : la formation professionnelle, sa politique et son processus de réalisation... 3	
Section 01 : la politique et l'ingénierie de la formation.....	3
2.1 Définition de la Politique de Formation :.....	3
2.2 Les objectifs de la politique de formation :.....	4
2.3 L'ingénierie de la formation :.....	5
2.3.1 Les Etapes de la démarche :.....	5
Section 02 : Les phases d'élaboration d'un plan de formation :	8
3.1 Étape 1 : l'identification et l'analyse des besoins de formation :	8
3.1.1 Identification des besoins :.....	8
3.1.2 Analyse des besoins :	10
3.2 L'analyse des besoins en formation et leur transcription en objectifs opérationnels :.....	11
3.2.1 L'élaboration et la validation du plan de formation	12
3.2.2 Le suivi et l'évaluation de l'action de formation :.....	12
3.3 L'évaluation de la formation	13
3.3.1 Les méthodes d'évaluation :	13
Section 03 : Les objectifs et les types de la Formation professionnelle.....	15
3.1 De la formation sur le tas à la formation continue	15
3.2 Les objectifs de la formation professionnelle	16
3.3 Les typologies de la formation professionnelle	17
Chapitre II : la compétence : sa définition, son développement et son évaluation.....	23
Section 1 : La notion de compétences	25
1.1 La définition du concept de compétence :.....	25
1.2 Les caractéristiques de compétences	26
1.3 Les types de compétence.....	26
1.4 Les enjeux de la notion compétence :.....	27
1.5 L'importance de la compétence :.....	29
✓ 1.6 L'ingénierie des compétences :.....	29
1.6 Quelques types de problèmes de compétences :.....	30
Section 2 : L'évaluation des compétences	32
1.6.1.1 Définitions d'évaluation des compétences :.....	32
1.1 L'évaluation de la conformité de la prestation formation réalisée :	32
1.2 L'évaluation de la qualité pédagogique du dispositif :.....	32
2. L'évaluation du transfert de compétences :	33

2.1	La communication avec les principaux acteurs :.....	33
2.2	La mise en œuvre de deux boucles de feed-back :	33
2.3	Les enjeux de l'évaluation de compétence :.....	33
2.4	Trois critères possibles pour évaluer les compétences :.....	34
2.5	Sept condition de réussite l'évaluation des compétences :.....	35
2.6	Les outils d'évaluation de la compétence :.....	36
2.6.1	Le référentiel de compétence :.....	36
2.6.2	Le bilan de compétence :	36
2.6.3	Les Différence Phases Du Bilan De Compétence :.....	37
2.6.4	Les instruments du bilan de compétence :	38
Section 3 : La relation formation / compétences.....		40
1.1	L'influence de la formation sur les composantes essentielles de la compétence :	40
1.1.1	La formation au service des savoirs :	40
1.1.2	La production des savoir-faire mais pas des « habiletés » :.....	40
1.1.3	La possibilité et le devoir de former au savoir être :.....	40
1.1.4	Le développement des qualités morales :	40
1.1.5	Les comportements stéréotypés :.....	41
1.1.6	La formation et les démarches intellectuelles :	41
1.1.7	La formation et la confiance en soi :.....	42
2.1	Le rôle de la formation dans le développement de compétence :	42
2.1.1	Définition du développement de compétence :	42
2.1.2	L'importance de développement compétences :	42
2.1.3	Le processus de développement des compétences :.....	43
2.1.4	La détermination des besoins de formation :	43
2.1.5	Les méthodes et les techniques de développement des compétences :	44
2.1.6	Les aspects à considérer dans le développement des compétences :.....	45
2.1.7	Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences :.....	46
Chapitre 3 : Etude de l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences		50
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.		51
1.	Historique :.....	51
2.	Présentation d'Algérie Poste :.....	51
3.	Missions d'Algérie Poste :	52
4.	Structures d'Algérie Poste :.....	52
5.	Prestations offertes par Algérie Poste :	56
Section 02 : Présentation et démarche de réalisation de l'enquête		58
2.1	Présentation et objectifs de l'enquête :.....	58

Section 3 : présentation et analyse des résultats de l'enquête :	61
3.1 Analyse et interprétation des résultats du questionnaire :	62
3.1.1 Les caractéristiques de l'échantillon	62
3.2 Tri croisé :	83
3.3 Synthèse des résultats de l'enquête :	88
3.3 Les suggestions et les recommandations :	89
3.4 Les recommandations :	90
Conclusion générale.....	91
Bibliographie.....	92
Annexes.....	92



le thème :« L'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétence»

Nous sommes des étudiants en Sciences de Gestion , option : Organisation et Management des entreprises de Ecole Supérieure de Commerce . Nous préparons notre recherche au sein de votre Entreprise , en vue de l'obtention d'un diplôme de Master 2. Nous vous prions de bien vouloir nous aider à répondre à nos questions d'une manière claire et objective.
Nous vous assurons que les informations resteront anonymes.
Nous vous remercions d'avance de répondre à nos questions

1. Est-ce que vous avez déjà bénéficié d'une formation professionnelle durant votre carrière au sein de l'entreprise

Une seule réponse possible.

- Une fois
 Plusieurs fois

2. quel est le type de formation que vous avez suivi

Plusieurs réponses possibles.

- Formation d'initiation
 Formation recyclage
 Formation de perfectionnement
 Formation spécialisée
 Autre (précisez)

3. ou vous avez été formé ?

Plusieurs réponses possibles.

- Au sein de l'entreprise
 A l'étranger
 Dans un établissement de formation algérien situé a alger
 Dans un établissement de formation algérien situé en dehors de la willaya

4. comment avez –vous été choisi pour participer à cette formation ?

Une seule réponse possible.

- une initiative personnelle
- une obligation de la hiérarchie

5. Quelle est Le sentiment du formé à l'issue de la formation ?

Une seule réponse possible.

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Insatisfait

6. Qu'attendez-vous de la formation ?

Une seule réponse possible.

- Une meilleure adaptation au poste
- Une amélioration des compétences
- La possibilité de promotion
- Une meilleure participation dans l'entreprise

7. Le programme de formation est il en harmonie avec votre travail ?

Une seule réponse possible.

- OUI
- Non

8. Pensez vous que les formations proposées par votre entreprise étaient bénéfique pour les salariés formés ?

Une seule réponse possible.

- oui
- Non

9. sur un échelle de 1a 5 étant <<très peu important >> et 5 <<très important>>, déterminez le changement de votre habilité (savoir faire) avant et apres le suivi de la formation

Une seule réponse possible par ligne.

	avant la formation	après la formation
Maitrise de nouveaux logiciel de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de temps(respect des délais , utiliser les ressources efficacement)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mettre a profit les compétences (gérer les contraintes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esprit d'equipe (faire preuve de solidarité,partager l'information...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacité de communication (etre clair , documents ecrits de qualité)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. sur un échelle de 1a 5 étant <<très peu important >> et 5 <<très important>>, déterminez le changement de votre comportement (savoir-etre) avant et après le suivi de la formation

Une seule réponse possible par ligne.

	Avant la formation	Après la formation
faire preuve d'initiative (proposer des solutions et des propositions)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
faire preuve de motivation et s'impliquer dans son travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
espect des règles de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacité d'adptation aux changements et l'ajustement ds comprtements en fonction de l'environnement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacité a etre a l'ecoute des autres et receptif aux informations fournies par l'environnement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
faire preuve de dynamisme, de participation active d'effecacité dans son travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Pour vous, quels sont les facteurs qui favorisent le plus le développement de vos compétences

Plusieurs réponses possibles.

- Des formations professionnelles
- L'expérience professionnelle
- Les conditions du travail favorables
- Le climat du travail et l'échange entre collègue
- Plus de responsabilité (promotion)
- Autre : _____

12. comment vous étiez évalué après la formation ?

Une seule réponse possible.

- A chaud
- A froid

13. Avez-vous déjà fait l'objet d'une évaluation des compétences au début de votre parcours professionnelle dans ALGERIE POSTE ?

Une seule réponse possible.

- OUI
- Non

14. Existe-t-il une évaluation des compétences après la formation ?

Une seule réponse possible.

- oui
- non

15. quels sont les critères de bases utilisés dans votre évaluation ?

Une seule réponse possible.

- Du niveau d'instruction
- De la catégorie socioprofessionnelle
- De l'ancienneté

16. L'évaluation a-t-elle une influence sur :

Plusieurs réponses possibles.

- Rendement
- Performances
- Promotion

Fiche signalétique

17. votre sexe

Une seule réponse possible.

- Masculin
- Féminin

18. Votre âge

Une seule réponse possible.

- Moins de 25ans
- 25-35 ans
- 36-45 ans
- 46-55 ans
- plus de 55 ans

19. Niveau d'instruction

Une seule réponse possible.

- Secondaire
- Universitaire

20. le poste occupé

Une seule réponse possible.

- Cadre
- Agent de maitrise

