

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE MINISTERE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention de master en sciences commercial et science
de gestion**

Spécialité : Organisation et management des entreprises

Thème :

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

Cas : la société des ciments de Hamma Bouziane SCHB

Etudiante : ROUABAH Roumaïssa

Encadré par : Pr KECHAD Rabah

**Lieu de stage : la société des ciments Hamma Bouziane, l'unité Djaouad
Tahar, Constantine.**

Période de stage : 07/03/2016 au 12/05/2016.

2015/2016

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, qu'il me soit permis de remercier sincèrement :

Le dieu, tout-puissant qui m'a prêté. Vie et m'a donné la force et le courage d'entreprendre ce travail.

Mes très chers parents, pour tant de sacrifice, de peine et de tendresse qu'ils ont manifestée, voici les fruits de vos entrailles.

Je remercie particulièrement Mr Kechad Rabah, mon encadreur de cette recherche pour avoir bien voulu accepter l'encadrement de ce travail, pour ses conseils judicieux et ses remarques pertinentes, la justesse de ses déclarations, la précision de ses informations, pour son aide et sa coopération pour accomplir ce travail.

J'exprime ainsi ma reconnaissance profonde aux :

Mr Benharkou Amar, chargée de formation chez l'entreprise SCHB, pour son soutien, sa générosité et sa gentillesse.

Mr Gechi Mahdi, DRH chez l'entreprise SCHB, je vous remercie pour la part précieuse de votre temps que vous m'avez fait l'honneur de m'accorder, ainsi que vos conseils pour la réalisation d'étude de cas.

Mes remerciements vont aussi à tous mes enseignants et mes amis pour leurs soutiens permanents et leurs conseils.

Enfin je remercie les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail, tout en saisissant l'occasion pour leurs exprimer l'hommage de mon profond respect.

Dédicaces

À ma chère Maman et mon cher papa, qui ont toujours été là pour moi et qui m'ont donnée un magnifique modèle de labeur et de persévérance. J'espère qu'ils trouveront dans ce travail toute ma reconnaissance et tout mon amour.

À mes frères Housseem et Mourchide, et ma très chère sœur Randa, ma belle-sœur Anfel, je vous aime beaucoup.

À mes chère grande mère, mes tantes, mes oncles, cousins et cousines ; qui avaient, de près ou de loin, contribué à ma réussite.

A la personne qui est toujours à mes côtés, et qui m'avait tous donnée, merci pour tous Yasser.

A ma très chère Asma, l'amie de mon enfance.

À mon encadreur Mr Kechad Rabah pour ses précieux conseils à l'accomplissement de ce travail.

À mes enseignants de l'école supérieure de commerce, je vous dédie ce travail.

À tout le personnel de l'école supérieure de commerce, je vous dédie ce travail.

À mes camarades de l'école supérieure de commerce et à leurs familles.

Je dédie ce travail.

Roumaissa

Table des matières

Remerciements**Dédicaces****Table des matièresI****Liste des tableaux.....VII****Liste des figuresVIII****Liste des abréviations.....IX****Liste des annexes.....X****Introduction générale.....A*****Chapitre 01 : cadre conceptuel de la formation professionnelle******continue.....01******Section1 : généralités sur la formation02*****1.1. Définitions02****1.2. Le cadre réglementaire de la formation professionnelle continue en Algérie.....03**

1.2.1 La loi 78 - 12 du 05/08/197803

1.2.2 Le décret 82-298 du 04/09/1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise03

1.2.3 Loi n° 90-11 relative aux relations de travail..... 04

1.2.4 Décision 117 du 14/12/ 1995..... 05

1.2.5 La loi 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 199805

1.2.6 Le décret exécutif n°98-149 du 13 mai 1998 fixant les modalités d'application de l'article 55 de la loi 97-02 relative à la taxe de la formation professionnelle continue.....05

1.2.7 Loi n° 06-24 du 6 Dhou el hidja 1427, correspondant au 26 décembre2006, portant loi de finances pour 2007, notamment ses articles 79 et 54..... 05

1.2.8 Décret présidentielle n°12-140 du 21 Mars 201206

1.3. Enjeux de la formation	06
1.3.1 Les enjeux stratégiques.....	06
1.3.2 Les enjeux social.....	06
1.3.3 Les enjeux économique.....	06
1.3.4 Les enjeux technique.....	07
1.3.5 les enjeux politique.....	07
1.4. Les typologies de la formation	07
1.4.1 Formation adaptation.....	07
1.4.2 Formation Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité	07
1.4.3 Formation outil intellectuel de base (culture générale).....	07
1.4.4 Formation culture d'entreprise.....	08
1.5 Objectifs de la formation	08
1.5.1 Individuels.....	09
1.5.2 Organisationnels.....	09
1.6 Les intervenants dans la formation	10
1.6.1 Les employeurs.....	10
1.6.2 Les formateurs.....	10
1.6.3 Les gestionnaires.....	10
1.6.4 Les autres intermédiaires.....	10
1.6.5 L'état législateur.....	10
1.6.6 Les syndicats.....	10
<i>Section2 : La politique de formation</i>	<i>11</i>
2.1. Définitions	11
2.2 Les objectifs de la politique formation	12
2.3 Les facteurs d'élaboration de la politique	12
2.3.1 Le marché, le produit, la concurrence.....	13
2.3.2 La technologie.....	13
2.3.3 L'organisation.....	13

2.3.4 Le management ou animation hiérarchique.....	13
2.3.5 Etat des ressources humaines.....	13
2.3.6 Situation sociale.....	13
2.3.7 Environnements sociogéographiques.....	13
2.4 Les moyens à mettre en œuvre pour une politique de formation.....	14
2.4.1 Les moyens humains.....	14
2.4.2 Les moyens financiers.....	14
2.5 L'élaboration de la politique de formation	14
2.5.1 Identification et analyse des besoins.....	14
2.5.2 Le choix des formations.....	18
2.5.3 Le plan de formation.....	17
2.5.4 Suivi et évaluation.....	19
<i>Section3 : gestion et management de la formation.....</i>	20
3.1. L'évaluation de la performance de formation.....	20
3.1.1 Le processus d'évaluation	20
3.1.2 Les typologies d'évaluation	21
3.1.3 Les niveaux d'évaluation de la formation.....	22
3.2. La formation et les références internationaux de la qualité	24
3.3. Les outils de gestion et management de la formation.....	26
3.3.1. Cahier des charges de la formation	26
3.3.2. la gestion administratif de la formation.....	27
3.3.3. tableau de bord de formation.....	28

3.4 L’audit de formation.....	28
3.4.1. La relation entre l’audit social et l’audite de formation.....	28
3.4.2 Les différents types de l’audit de formation	29
3.4.3 méthodologie de l’audit de la formation	30
<i>Chapitre 02 :l’impact de la formation dans le développement des compétences</i>	33
<i>Section01 : la notion de compétence.....</i>	34
1.1 Définition de compétence.....	34
1.2 Typologie des compétences.....	35
1.3.1 Les compétences individuelles.....	35
1.3.2 Les compétences collectives.....	35
1.3 L’évaluation des compétences.....	36
1.4 Le bilan de compétences.....	37
1.4.1 Les objectifs du bilan de compétences.....	38
1.4.1.1 Objectifs du bilan pour l’entreprise.....	38
1.4.1.2 Objectifs du bilan pour le salarié	38
<i>Section02 : Le développement des compétences.....</i>	39
2.1 La gestion des compétences.....	39
2.1.1 Le référentiel de compétences.....	39
2.2 Les enjeux de développement des compétences	40
2.2.1 L’articulation entre la formation et activité du travail.....	40

2.2.2	La connaissance des processus existants.....	40
2.2.3	La formation et la capitalisation des savoirs et des compétences.....	40
2.2.4	L'organisation du travail et les conditions de valorisation du savoir et de la compétence.....	40
2.3	l'importance de développement des compétences	41
<i>Section 03 : la contribution de la formation dans le développement des compétences.....</i>		42
3.1	Relation Formation- compétence.....	42
3.1.1	L'ingénierie de formation.....	42
3.1.2	: L'ingénierie développement des compétences.....	44
3.2	L'impact de la formation sur les ressources humaines.....	45
3.3	L'influence de la formation sur les composantes essentielles de la compétence.....	47
3.1.1.	La formation au service des savoirs.....	47
3.1.2.	La production des savoir-faire mais pas des « habiletés ».....	47
3.1.3.	La possibilité et le devoir de former au savoir être.....	48
3.1.4.	La formation et les démarches intellectuelles.....	49
3.1.5.	La formation et la confiance en soi	49
<i>Chapitre 03 : enquête au sein de l'entreprise SCHB.....</i>		53
<i>Section 01 : Présentation générale de l'entreprise.....</i>		51
1.1	présentation de groupe GICA.....	52
1.2	Présentation de l'entreprise d'accueil SCHB Constantine (unité Djaouad Tahar).....	53
1.3	Présentation de Centre de Formation de l'Industrie du Ciment	58

<i>Section 2 : Le rôle de la formation professionnelle au niveau de la société des ciments Hamma Bouziane.....</i>	<i>61</i>
2.1. L'organisation de la fonction formation.....	61
2.2. La politique formation au sein de la SCHB.....	62
2.3 Les acteurs de formation.....	64
2.4 L'évaluation des participants.....	64
2.5 Les type de formation	65
2.6 Le rôle de la formation professionnelle dans le développement des compétences	66
<i>Section 3 : Analyse de l'impact de la formation sur le développement des compétences.....</i>	<i>67</i>
3.1 Présentation de la méthodologie de l'enquête.....	67
3.2 Analyse des résultats de l'enquête par questionnaire.....	69
<i>Section 04 : Analyse et synthèse.....</i>	<i>87</i>
<i>Conclusion général</i>	<i>89</i>
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	
<i>ANNEXES</i>	
<i>Résumé</i>	

Liste des tableaux :

N° chapitre / N°Tableau	Titre	page
1/1	les besoins de formation	16
½	Les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation	18
1/3	Finalités du plan de formation	19
¼	Les normes ISO concernant la qualité formation	28
3/5	les moyens humains de la SCHB	57
3/3/1	Répartition de l'échantillon par tranches d'âge	71
3/3/2	Répartition de l'échantillon par genre	72
3/3/3	Répartition de l'échantillon par niveau de qualification du personnel	72
3/3/4	Répartition de l'échantillon par ancienneté	73
3/3/5	L'utilité de la formation continue en cours de carrière professionnelle	74
3/3/6	les attentes en matière de formation	75
3/3/7	Appréciation de l'utilité de la formation	76
3/3/8	répartition des gents par connaissance des objectifs de formation	77
3/3/9	Le nombre d'agent qui ont suivi des formations	78
3/3/10	nombres de fois de la formation	79
3/3/11	répartition des gents par lieux de formation	80
3/3/12	Opinions des enquêtés par rapport à la durée de la formation	81
3/3/13	répartition de l'avis d'échantillon sur la qualité de documentation	81
3/3/14	analyse de niveau d'amélioration de l'échantillon à l'issue de formation	83
3/3/15	Niveau de réalisation des objectifs de la formation	84
3/3/16	l'analyse de satisfaction des attentes des employés formés	85
3/3/17	l'évaluation des employés après la formation	86
3/3/18	l'analyse de l'outil de l'évaluation	87
3/3/19	l'impact de la formation dans le développement des compétences	89

Liste des schémas :

N° chapitre /N° schéma	Titre	Page
1/1	Comment établir La politique de formation de l'entreprise	13
1/2	Les facteurs inducteurs des besoins de formation	17
1/3	Les quatre niveaux d'évaluation de formation	25
3/1	Répartition de l'échantillon par tranches d'âge	71
3/2	Répartition de l'échantillon par genre	72
3/3	Répartition de l'échantillon par niveau de qualification du personnel	73
3/4	Répartition de l'échantillon par ancienneté	74
3/5	L'utilité de la formation continue en cours de carrière professionnelle	75
3/6	les attentes en matière de formation	76
3/7	Appréciation de l'utilité de la formation	77
3/8	répartition des gents par connaissance des objectifs de formation	78
3/9	Le nombre d'agent qui ont suivi des formations	79
3/10	nombres de fois de la formation	79
3/11	répartition des gents par lieux de formation	80
3/12	Opinions des enquêtés par rapport à la durée de la formation	81
3/13	répartition de l'avis d'échantillon sur la qualité de documentation	82
3/14	analyse de niveau d'amélioration de l'échantillon à l'issue de formation	84
3/15	Niveau de réalisation des objectifs de la formation	
3/16	l'analyse de satisfaction des attentes des employés formés	86
3/17	l'évaluation des employés après la formation	87
3/18	l'analyse de l'outil de l'évaluation	88
3/19	l'impact de la formation dans le développement des compétences	90

Liste des abréviations :

FPC	Formation professionnel continue
GRH	Gestion de ressources humaines
GPEC	Gestion prévisionnelles des emplois et des compétences
DRH	Direction des ressources humaines
GICA	Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie
SNMC	Société nationale des matériaux de construction
SCHB	La Société des Ciments de Hamma Bouziane
CFIC	Centre de Formation de l'Industrie du Ciment

Listes des annexes :

N° ANNEXE	TITRE
1	organigramme de groupe GICA
2	L'organigramme de la SCHB
3	un entretien direct avec le responsable de formation
4	fiches recueil des besoins en formation
5	une fiche d'évaluation individuelle des compétences
6	le plan de formation de l'unité
7	Fiche d'évaluation à chaud
8	Fiche d'évaluation à froid
9	Questionnaire

Introduction général :

L'environnement des entreprises connaît aujourd'hui des mutations profondes, ces mutations économique et industrielles (filialisation, spécialisation, internalisation) combinées aux nouvelles perceptions de la place du travail aux exigences de flexibilité de rentabilité ,impliquent de nouvelles compétences et un intérêt manifeste à la question de capital humain , En effet le développement des compétences des salariés ainsi la gestion optimal du capital humain contribuent à favorises et à améliorer le dynamisme et la performance économique des entreprises.

Une entreprise économique est avant tout le résultat de l'énergie et de la créativité des hommes et des femmes qui y travaillent, qui la dirigent ou qui y investissent. C'est leur audace et leur enthousiasme qui en font le succès.

L'amélioration de la qualité et la fiabilité de chacun des produits, c'est le résultat de la performance de chacun des salariés, de ses compétences accumulées au fil du temps.

C'est en cela que la formation est d'abord et avant tout un investissement, un investissement productif : un investissement pour la performance, l'innovation, la créativité. C'est un élément majeur de la compétitivité.

Comme tout investissement, l'investissement formation doit s'inscrire dans des conditions de réussite : ces performances humaines se mesurent et s'enrichissent pour accroître la performance de nos entreprises.

En Algérie, dans un environnement changeant et incertain, devant la nécessité d'adaptation stratégique et organisationnelle générées par l'ouverture de l'économie algérienne pour développer de nouvelles compétences et renforcer l'adaptabilité de leurs ressources, dans ce contexte, la formation est devenue un investissement stratégique pour les entreprises.

Les entreprises Algériens savent plus au moins depuis longtemps gérer les ressources physiques qui figurent à l'actif de leur bilan. Par contre, d'autres ressources immatérielles comme les compétences techniques, les capacités organisationnelles, Leur font défaut et font rarement l'objet de la réflexion au niveau stratégique. Dans ce contexte la formation en Algérie reste d'actualité. Les nouvelles mentalités issues du nouvel ordre économique obligent les algériens à s'investir dans ce domaine.

Ci pour cela mon étude a pour objectif principal de connaître et faire connaître Avec les évolutions technologiques et techniques que la formation est devenue un investissement stratégique pour les entreprises algériennes et j'ai essayé de cerner le rôle de la formation dans le développement des compétences des employées

Donc la problématique générale à laquelle tente de répondre mon travail peut se formuler de la manière suivante : **la formation continue est-elle un moyen efficace pour combler les insuffisances et développer les compétences des employées ?**

Cette interrogation donne lieu à plusieurs sous questions :

- 1-Comment Définit-on la formation professionnelle continue et Comment l'action de formation est-elle effectuée ?
- 2- Qu'est que la notion des compétences et quelle est la relation entre la formation et le développement des compétences ?
- 3- Est-ce que la formation continue est considérée comme un investissement stratégique et outil de développement des compétences pour la société des ciments Hamma Bouziane ?

Cette recherche va essayer des hypothèses suivantes :

- La formation est le moyen le plus efficace pour développer les compétences de personnel afin que l'entreprise gagne en compétitivité, en performance et en rentabilité dans un ensemble large et diversifié de modalités d'acquisition et de développement des capacités organisationnelles
- Toute organisation pour réussir son projet stratégique dans un environnement en perpétuel changement devra compter sur ses compétences, richesses inépuisables et créatrices de valeur et de qualité
- L'investissement en formation dans la SCHB produit plusieurs bénéfices tel qu'une amélioration de la performance organisationnelle, l'amélioration de la qualité des produits, la satisfaction des clients, la croissance des ventes et l'augmentation de la profitabilité.

Concernant la démarche méthodologique la réalisation de ce travail s'effectue dans premier temps, à travers une recherche documentaire contenant des ouvrages, des revues et des mémoires ainsi des sites web, dans la partie pratique la fonction formation exige l'utilisation de quelque outils tel que l'observation et l'entretien et les questionnaires

Dans ce mémoire nous avons adopté de structurer notre mémoire en trois chapitres :

Au début, par une introduction générale ou en présente notre thème avec les principes raisons et les objectifs à atteindre ainsi la problématique et les hypothèses

Le premier chapitre permettra la compréhension des concepts généraux concernant la formation professionnelle continue son évolution sa définition et ses objectifs

Dans le deuxième chapitre nous allons traiter également l'impact de la formation professionnelle continue dans le développement et la construction des compétences

Le troisième chapitre abordera les pratique de la formation professionnelle continue dans au niveau de la société des ciments

Chapitre 01

Cadre conceptuel de la formation professionnelle continue

La formation est définie comme un investissement stratégique dans la gestion des ressources humaines, lequel les entreprises servent à apprécier son rendement, en termes de résultats sur leur performance et sur les individus. Elle désigne l'ensemble des moyens pédagogique offerts aux employées, pour but de développent leur compétences leur comportement et leur synergies.

Avec le changement et le développement des entreprises, la formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines.

De ce fait ce premier chapitre, a pour but de présenter dans la première section un cadre générale de la formation compte tenu ses objectifs, enjeux et types. Dans la deuxième, est consacrée à la présentation de la politique de formation, ses objectifs ses étapes d'élaboration et ses acteurs dans la troisième section aborde les éléments et les outils de gestion et les technique de management de la formation.

Section1 : Généralités sur la formation

Selon Crozier, la formation professionnelle est ancrée dans une économie du savoir où «l'investissement dans le développement des hommes par la connaissance, la formation et l'expérience devront prendre de plus en plus de place par rapport à l'investissement matériel»¹.

Cette section a pour objectifs de définir la formation professionnelle continue et de citer ses principaux objectifs, ses enjeux et ses types.

1.1. Définitions

Nous commençons par celle de J.L.Faure qui définit la formation professionnelle comme un investissement qui renvoi à la combinaison entre deux optiques² :

- La formation coute cher et il convient de la rationaliser et maitriser son utilisation.
- La formation est un moyen d'accompagnement efficace de la mise en œuvre de projets de développement et de perfectionnement. et bien sûr on ne peut pas la considérer comme un investissement au sens comptable comparable à l'achat d'un nouvel équipement même il n'y a pas plus de moyens pour calculer dès le départ sa rentabilité espérée. Alors que pour la formation on a un élément humain et c'est un peu difficile à appliquer ce contexte comptable.

La deuxième est celle donnée par J.P.Citeau, qui définit la formation professionnelle comme « l'ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologique et économiques et de favoriser leur évolution professionnelle »³

Sur la lumière de ces définitions, qui aboutissent à la même conclusion, on peut définir la formation professionnelle comme un ensemble d'actions organisées dans une période définie, à l'aide des acteurs, des méthodes et des outils. Pour la préparation au changement de comportement et au développement de culture des hommes.

¹ Crozier M., L'entreprise à l'écoute, Seuil, 1989, (Cité par Parmentier, « L'ingénierie de formation, outils et méthodes », édition d'Organisation, France 2010.

² J.L.Faure « ingénierie de la formation cours », master2 de science de l'éducation, CNED-université Lyon2, p48

³ J.P.Citeau « GRH, principe généraux »4 éme édition 2002.P113

Elle représente aujourd'hui une composante fondamentale de la politique de gestion de son capital humain.

1.2. Le cadre réglementaire de la formation professionnelle continue en Algérie⁴

1.2.1 La loi 78 - 12 du 05/08/1978

Cette loi consacre 9 articles à l'action de formation, les dispositions législatives s'articulent autour :

- La définition de l'action de formation comme un facteur de promotion sociale et professionnelle et un garant du développement économique.
- L'obligation de l'employeur, en association avec les représentants des travailleurs, de promouvoir et de réaliser les actions de formation et de perfectionnement à l'ensemble des travailleurs.
- La consécration du principe de développement des RH, par les actions de formation du personnel.

1.2.2 Le décret 82-298 du 04/09/1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise

Le décret a pour objet de définir les modalités d'organisation et de financement de la formation professionnelle en entreprise.

Ce décret est applicable à toutes entreprises dont le nombre de travailleurs permanents est supérieur ou égal à 20.

L'objectif de la formation professionnelle est de satisfaire les besoins de l'entreprise en main d'œuvre qualifiée ; dans ce sens l'entreprise doit programmer des actions en matière de :

- Formation professionnelle Spécialisée : elle vise l'acquisition par le travailleur d'une qualification en vue de la maîtrise d'un poste de travail déterminé ;
- Perfectionnement professionnelle : consiste à former et adapter le travailleur à son poste de travail par un relèvement continue de ses connaissances et de ses capacités ;

⁴ Le site de journal officiel, www.joradp.dz,29/04/2016

-
- Recyclage : qui consiste à occuper un poste différent du poste initial mais de même niveau de qualification ;
 - Alphabétisation fonctionnelle : donner au travailleur l'aptitude à lire, à écrire, et à effectuer des opérations de calcul élémentaires lié au poste de travail.

1.2.3 Loi n° 90-11 relative aux relations de travail

Chapitre 1 : droit des travailleurs

- Article 06 : les travailleurs ont droit à la formation professionnelle (et à la promotion dans le travail).

Chapitre 02 : obligations des travailleurs

- Article 07 : les travailleurs ont l'obligation de participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration de l'hygiène et la sécurité.

Chapitre 05 : Formation et promotion en cours d'emploi

- Article 57 : chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.

L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissages pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice du métier.

- Article 58 : tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.
- Article 59 : l'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.
- Article 60 : sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnements professionnels peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec réservation de son poste de travail.
- Article 61 : la promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle. Elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur. (Ce qui fonde la formation).

1.2.4 Décision 117 du 14/12/ 1995

Il s'agit de la création de la commission de suivi et d'évaluation du projet de formation professionnelle 2977-AL, financé sur prêt BIRD et fixant ses attributions, sa composition et son fonctionnement.

1.2.5 La loi 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998

Elle institue la participation obligatoire des organismes employeurs au développement de la formation professionnelle continue. Dont elle est figurée dans l'article 55 :

Article 55 : les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenus de consacrer un montant égal au moins à 0,5% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue.

A défaut, ces organismes employeurs, sont assujettis au versement d'une taxe de formation professionnelle continue constitué par la différence entre le taux légal de 0,5% et le taux réel consenti aux actions de formation professionnelle continue dont le produit est versé dans un compte d'affectation spéciale.

La taxe de formation professionnelle continue, n'est pas déductible de l'assiette de l'impôt sur le revenu ou les bénéfices et n'obéit pas aux règles d'exonération édictée par la législation en vigueur. La taxe est recouvrée comme en matière de versement forfaitaire.

1.2.6 Le décret exécutif n°98-149 du 13 mai 1998 fixant les modalités d'application de l'article 55 de la loi 97-02 relative à la taxe de la formation professionnelle continue

Dont il contient 7 article dans ce contexte, compte tenue les décrets n° 82-298 et n° 82-299 du 4 septembre 1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise. Ainsi qu'il décrit les organes chargés de cette organisation et détermine leurs attributions respectives.

1.2.7 Loi n° 06-24 du 6 Dhou el hidja 1427, correspondant au 26 décembre2006, portant loi de finances pour 2007, notamment ses articles 79 et 54 :

L'article 79 de la loi n°06-24 du 26/12/2006, portant loi de finance pour 2007, fait l'obligation aux organismes employeurs de consacrer un montant égal ou supérieur à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue.

Le cadre juridique actuel reconnaît le droit de tout salarié à la formation et impose une obligation de financement des entreprises qui s'élève à un minimum de 1,5 % de leur masse salariale.

1.2.8 Décret présidentielle n°12-140 du 21 Mars 2012

Portant la ratification du programme exécutif de coopération dans le domaine de la formation professionnelle pour les années 2011-2012, entre le gouvernement algérien et la république tunisienne, signé à Alger le 26 décembre 2010.

Ces évolutions, mettent en évidence, l'importance de la fonction formation dans les entreprises algérienne et le progrès d'esprit de développement des compétences, lesquelles sont devenue l'élément clé de succès de toute entreprise.

1.3. Enjeux de la formation

La formation professionnelle participe aux enjeux majeurs de l'entreprise, et parmi les principaux enjeux⁵ :

1.3.1 Les enjeux stratégique : la FPC, permet à l'entreprise tout en ayant un outil de travail de qualité, de donner une perspective stratégique et de créer un espace de vérité et de liberté.

1.3.2 Les enjeux sociaux : elle permet de conférer à l'entreprise une expérience de vie dans un climat de travail agréable et professionnel. La FPC peut également être une récompense, un moyen de régulation sociale et une ressource de tout projet du changement.

1.3.3 Les enjeux économiques : la FPC, intervient dans tout le processus en tant qu'investissement. Elle joue un rôle essentiel dans la rationalisation de l'allocation des ressources, la réduction des coûts, la rigueur budgétaire, l'accompagnement des projets, l'amélioration de la productivité, la lutte contre le non qualité. La formation a besoin en permanence de s'ajuster à une complexité socio-économique mouvante.

1.3.4 Les enjeux techniques : la formation continue permet d'acquérir de nouvelles technologies en fonction des besoins et dans des délais raisonnables.

⁵ « La formation continue, ses enjeux pour l'entreprise et ses objectifs », Formation recrutement GRH ALTITUDE. www.formation.maroc.com, 25/04/2016 .P01

1.3.5 Les enjeux politiques : la formation contribue à évoluer en passant par le développement du système de gouvernance, ce qui permettrait d'avoir des contingences pour la gestion quotidienne. La formation permet également la promotion de la citoyenneté et constitue une ressource pour les projets ; et un gisement de progrès son développement est un signe politique valorisant.

Donc la FPC permet d'accompagner les mutations voulues ou dues aux évolutions de l'environnement socio-économique à un moment où les changements technologiques sont de plus en plus rapides et le monde des affaires en perpétuel dynamisme.

1.4. Les typologies de la formation

Selon SOYER Jacques⁶ il existe cinq types de formation :

1.4.1 Formation adaptation

La formation adaptation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. La personne formée garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier.

1.4.2 Formation Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité

Dans ce cas, il existe des modifications dans le travail. Il y a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial.

Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.

1.4.3 Formation outil intellectuel de base (culture générale)

Il s'agit d'une formation générale (langues, Mathématique, Analyse logique de situation, prise de décision...) qui permettra d'élever le niveau du personnel. Cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

1.4.4 Formation culture d'entreprise

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société.

⁶ SOYER Jacques, fonction formation, Edition d'organisation, Paris, 2002, p 40

Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat.

Il est intéressant ainsi de citer les techniques suivantes de la formation :

1 /formation de poste :

Transfert planifié du participants de se familiariser avec divers unités administratives de l'organisation pour objectif de faire acquérir divers habilités dans différents.

2/ coaching :

Accompagnement d'une personne dirigeante à partir de ses besoin professionnels, pour le développement de son potentiel et de son savoir –faire. Pour but de renforce l'efficacité au travail et permet au participant une meilleure connaissance de lui-même.

3/ apprentissage sur le tas :

Formation sur mesure disposée en cours d'emploi sur une nouvelle machine, le fonctionnement d'un produit etc...pour améliorer la connaissance d'un salarié à l'environnement technique de travail.

4/ monitoring :

Accompagnement d'une personne dirigeante en s'attachant à ses compétences potentielles.

5/ stage : travail permanent a une entreprise pour une personne rattachée à un organisme de formation pour acquérir une première expérience professionnelle.

6/ autoformation : concept qui regroupe une multitude d'activités d'apprentissage (internet, intranet, outils multimédias) et former des salariés à distance pour rendre les travailleurs autonome par rapport à sa formation.

1.5. Objectifs de la formation

Les objectifs de formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'entreprise. Ils doivent tenir compte des contraintes existantes, être clairs, réalistes, praticables et vérifiables, PIERRE LAOURT indique que la formation a plusieurs objectifs qui les résumant en deux axes ⁷:

1.5.1 Individuels :

- Développer un savoir- faire dans tous les domaines de travail
- Préparation aux changements professionnels et des mutations interne
- Meilleure maîtrise de travail

⁷ Pierre Laourt « GRH » édition Eyrolles, Paris 1991, p36

-
- Mieux comprendre l'organisation
 - Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire
 - Accroître chez chaque salarié l'estime en soi

1.5.2 Organisationnels :

- Développement Les compétences
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation
- Accroître la compétitivité de l'organisation
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles sa culture, ses aptitudes à manager.

A cet égard, le dispositif efficacité de la formation combine quatre types d'objectifs :

1. **les objectifs de performance** : ils engagent le manager ou le chef de service dans une relation de mieux faire, de mieux produire en y incluant si possible le mieux-être.
2. **les objectifs pédagogiques** : visent les connaissances à acquérir et engagent le formateur et le commanditaire à eux de traduire les objectifs de performance en connaissance accessibles
3. **les objectifs de transfert** : facilitent le retournement des nouvelles connaissances à la situation professionnelle
4. **les objectifs opérationnels** : illustrent cet état de changement et décrivent précisément le changement de comportement qui doit être maîtrisé en situation de travail.

1.6. Les intervenants dans la formation

1.6.1 Les employeurs : Les employeurs doivent jouer un rôle d'intégration et d'apprentissage ils sont des intervenants de la formation afin de répondre aux exigences des marchés.

1.6.2 Les formateurs : Les formateur doit être jouer un rôle de support et d'intermédiaire entre les employés désirant se former et employeurs (ou leurs représentants) qui les ont choisis pour la formation en question.

- Les formateurs internes : ce sont les supérieurs immédiats, les spécialistes en formation, les spécialistes œuvrant dans un centre d'évaluation ...Etc.
- Les formateurs externes : ils se divisent en deux catégories, ceux qui appartiennent aux organismes privés et ceux qui appartiennent aux organismes publics.

1.6.3 Les gestionnaires : Ils ont les responsabilités suivantes :

- Budgets de formation et contrôle du suivi ;
- Planning des cours et des stages ;
- Planning d'utilisation des salles et des matériels ;
- Contrôle des inscriptions, des examens, et des résultats ;
- Sélection et contrôle de sous-traitants éventuels,

Ils peuvent participer à l'élaboration des programmes et peuvent assurer des liaisons intérieures ou extérieures, avec certains services officiels.

1.6.4 Les autres intermédiaires : Il s'agit des institutions d'enseignement qui souvent l'initiative d'organiser des conférences, des séminaires qui peuvent profiter grandement aux firmes de consultants offrant des sessions sur mesure pour satisfaire les besoins d'une organisation en particulier.

1.6.5 L'état législateur : Le principal effet d'une législation sur la formation professionnelle au sein des organisations et d'imposer à celle-ci une contribution s'élevant à une fraction de leur masse salariale pour éviter d'avoir à en verser le montant sous forme de taxe.

1.6.6 Les syndicats : Les associations de travailleurs argumentent que la formation syndicale est un droit pour les travailleurs et travailleuses qui doit être reconnu et doit bénéficier de subventions permettant de mettre sur pied des programmes de formation .

Section2 : La politique de formation :

Chaque fonction au sein de l'entreprise met en œuvre une politique pour remplir sa mission. Aussi la formation ne fait exception à cette règle. En effet, sans une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation.

A cet égard, cette section sera consacrée à la présentation de cette politique de formation ainsi qu'à analyser les principaux acteurs intervenants, et ceci permet de saisir l'importance de cette démarche dans la réalisation des actions de la formation pour en garantir une efficacité de la performance globale.

2.1. Définition :

"Jacque SOYER" définit la politique de formation comme suit : « c'est l'une des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité de l'entreprise »

Pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusée »² ; il s'agit d'un document qui comporte en général :

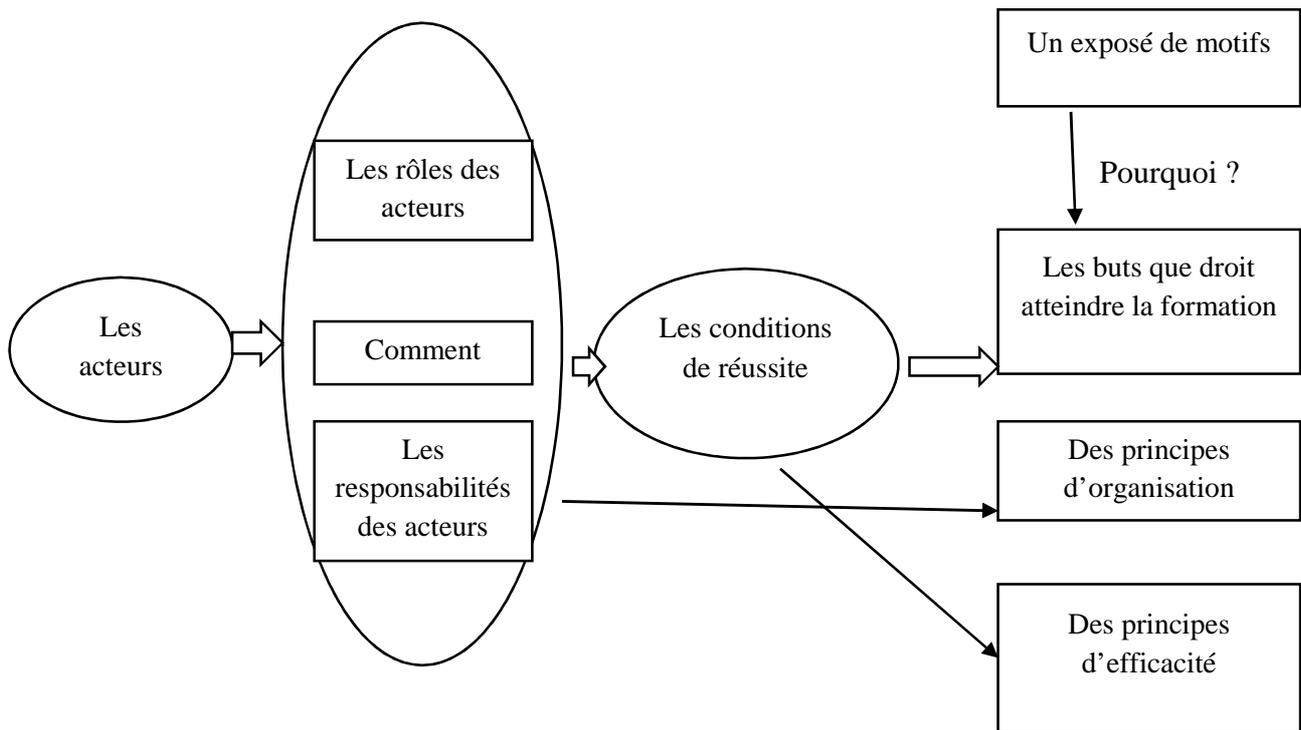
- Les buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ;
- Les principes d'organisations, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- Les conditions de réussite, donc les principes d'efficacité.

Les politiques des organisations face à la formation sont différentes selon la taille, le secteur d'activité, la situation économique...etc.

Il est important de savoir que chaque entreprise présente une culture qui lui est propre. La politique de formation ainsi que toutes les politiques mises en œuvre doivent tenir compte de cette culture, faute de quoi elles risquent d'être vouées à l'échec.

² SOYER Jacques, op.cit.p25

Schéma n° 1 : Comment établir La politique de formation de l'entreprise



Source : SOYER, (Jaques), op.cit.P29

2.2 Les objectifs de la politique formation :

- Adapter le personnel à son poste actuel.
- Développer le professionnalisme des salariés.
- Préparer le personnel à des évolutions à venir.
- Promouvoir une culture d'entreprise.
- Développer les liens sociaux et la communication interne.
- Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise.
- Partager les savoirs et les savoirs faire.
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise.

2.3 Les facteurs d'élaboration de la politique :

La politique de formation est l'élément de la démarche descendante dans la construction du plan de formation.

L'élaboration de la politique de formation ne s'élabore pas de manière indépendante et sans contexte. J.L.Faure⁸ a cité que sa construction s'appuie sur la prise en compte, itérative, de sept facteurs suivants :

2.3.1 Le marché, le produit, la concurrence :

Environnements sociaux et économique imposent des orientations politiques (objectifs de performance, de qualité).

2.3.2 La technologie :

Evolution des moyens de production (investissements en cours ou à moyen terme).

2.3.3 L'organisation :

Prendre en compte les changements organisationnels compte tenu la structure, les exigences et les évolutions des emplois.

2.3.4 Le management ou animation hiérarchique :

Gestion participative des hommes pour valoriser l'humain dans un cadre institué (évolution sociale).

2.3.5 Etat des ressources humaines :

Les données factuelles : pyramide des âges, pyramide d'ancienneté, état et répartition des Qualifications, état des emplois ;

Les données liées aux modes de gestion des ressources humaines, ou apparaît tout ce qui est Lié aux pratiques :

- Entretien annuel d'évaluation ;
- Entretien d'évolution de carrière ;
- Entretien de formation ;

2.3.6 Situation sociale :

Cette situation est définie en termes de climat et relations sociales :

- Relations sociales : consultation avec les partenaires sociaux : obligations formelles, constitution des commissions règlementaires, mise en place des calendriers ;
- Climat social : dans quelle situation générale se trouve l'entreprise (licenciements, plans sociaux, rachats, reprise économique) ;
- Culture et histoire : culture descendante liée au management, et culture d'entreprise (Construction sociale des acteurs qui fait partie de l'inconscient collectif de l'organisation).

2.3.7 Environnements sociogéographiques :

Ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec les normes environnement (ISO

⁸ J.L.Faure op.cit.p55

14000) et qualité (ISO 9000).

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

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

2.4.1 Les moyens humains :

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

2.4.2 Les moyens financiers :

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

2.5. L'élaboration de la politique de formation

La politique de formation s'élabore à partir de quatre phases essentielles et complémentaires :

2.5.1 Identification et analyse des besoins :

Selon G. Le Boterf ⁹« Les besoins de formation expriment l'écart de connaissances ou de compétences existant entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en fonction d'objectifs opérationnels de formation ».

Les besoins de formation se dégagent donc à partir de la confrontation entre l'existant et la situation attendue. En effet, pour identifier ces besoins il faut prendre en compte plusieurs indicateurs :

- Une synthèse d'évaluation des compétences requises ;
- Les finalités de l'entreprise ;
- Les attentes des salariés ;
- L'analyse des situations de travail.

L'analyse de ces indicateurs fait ressortir un écart, ce différentiel se traite éventuellement par la formation.

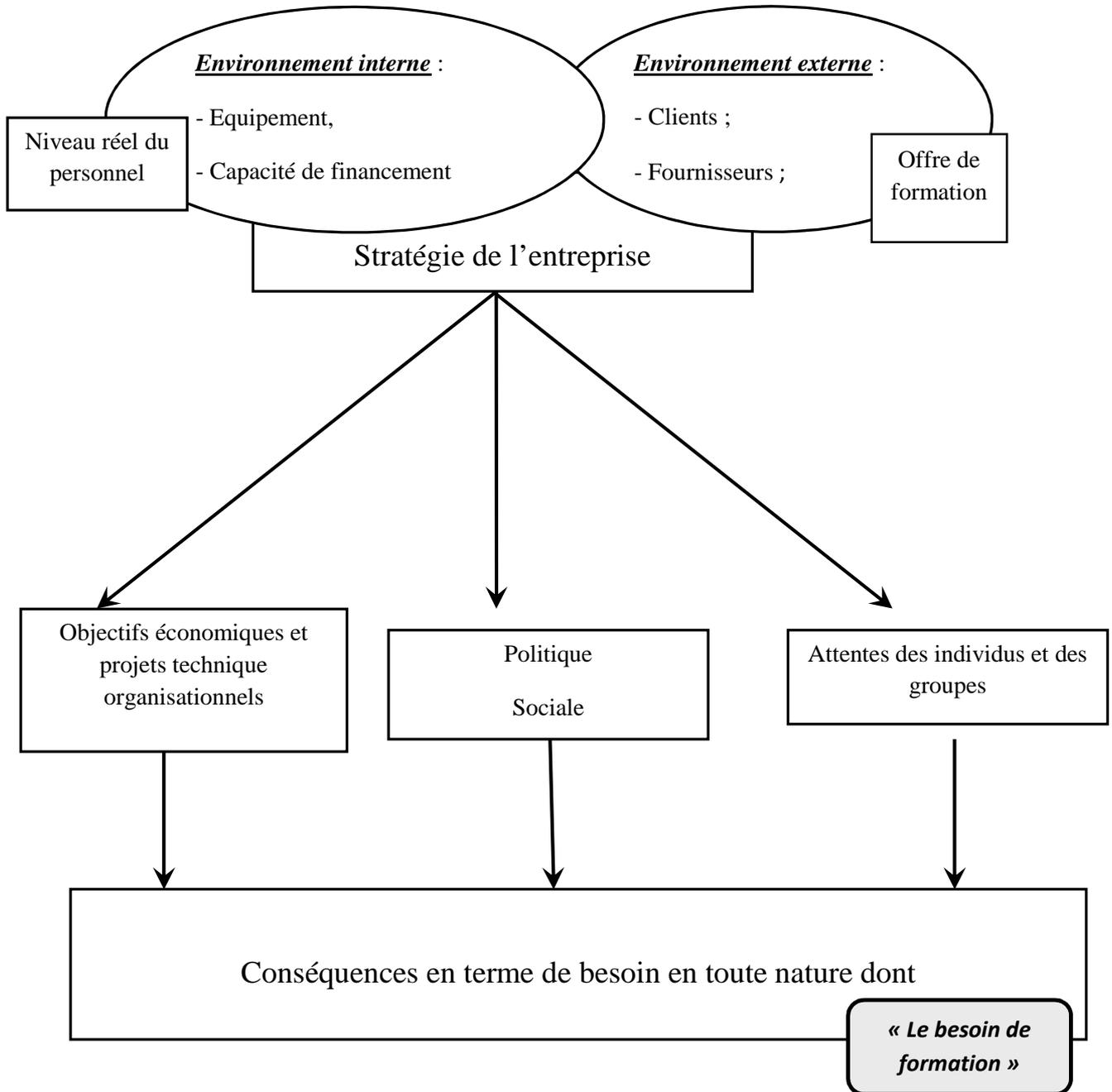
⁹ G. Le Boterf « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », éditions d'Organisation, P96

Tableau N°01 : les besoins de formation :

Les types de besoin	Mode de recueil	Formation sur L'initiative	Formation sur La responsabilité
Collectifs En rapport avec les Objectifs opérationnels des unités.	travaux de groupe, lors de l'élaboration des plans d'actions des unités.	De l'entreprise	Du manager de l'unité.
Individuels En rapport avec les postes ou à occuper dans la même unité.	Entretien d'activité	De l'entreprise.	Du manager de l'unité.
Personnels D'évolution dans l'entreprise avec changement de direction.	l'entretien d'appréciation du potentiel	De l'entreprise ou du salarié (CIF)	Du salarié et de la DRH
Personnels San liaison avec les objectifs économiques de l'entreprise, mais en rapport avec ses objectifs sociaux.	Entretien d'appréciation du potentiel.	De l'entreprise ou du salarié.	Du service formation
Personnels Son liaison avec les objectifs économiques ou sociaux de l'entreprise.	Pas de recensement systématique	Du salarié (CIF)	Du salarié

Source : SOYER, jacques op.cit.P141

Schéma n °02 : Les facteurs inducteurs des besoins de formation



Source : Alain Meignant, manager la formation 5eme édition Liaisons, France 2001, p. 137

Tableau n°02 : Les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation

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

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

2.5.2 Le choix des formations

Le choix des formations à développer se détermine en fonction :

1. Des objectifs poursuivis (maintien du potentiel productif, développement des carrières individuelles...);
2. Du budget disponible ;
3. Des contenus des formations ;
4. Des modalités pratiques de réalisation (Formation par moyen internes ou organisme extérieures, formation inter ou intra-entreprise...).

2.5.3 Le plan de formation

Il est important que l’entreprise adopte un plan interne qui pourrait être pluriannuel (c’est-à-dire élaboré pour une période de 3 à 5 ans ; cette durés est définie selon les objectifs fixés et les types de formation).

En effet, l’enjeu d’une telle démarche est d’intégrer le développement des compétences dans des perspectives plus au moins éloignées. Quoique le plan de formation au regard de la législation relative à la formation professionnelle continue soit annuel.

Le plan de formation comporte habituellement de nombreuses rubriques : objectifs, priorités, contenu des formations, modes pédagogiques, durée des formations et calendrier, budget pour chaque action, catégories de bénéficiaires, modalités de réalisation.

Tableau N°03 : Finalités du plan de formation

Finalités	Objectifs	Situations	Exemples
Court terme (1 an) consolidé l’existant	Perfectionnement individuel	-Acquisition de techniques nouvelles, de nouveaux outils pour un métier inchangé dans la nature - Comblement des lacunes à la recherche de progrès dans la tenue du poste	-Formation au traitement de texte, négociation ou apprentissage d’un nouveau langage de programmation
	Perfectionnement collectif pour améliorer les performances	- Prise en compte d’événements affectant un métier - Mutation touchant une équipe entière - amélioration d’indicateurs collectifs	- Formation à la sécurité dans un atelier - formation de toute la DRH aux nouvelles législations de la formation
	Formation d’insertion	Accueillir de nouveaux entrants	Séminaires d’intégration

Moyen terme (3ans) Accompagner et faciliter les changements	Réussir un investissement	- Achat de nouveaux équipements industriels - des changements lourds (technologies nouvelles procédés différents)	Formation chez le fournisseur de la nouvelle machine Formation aux automatismes
	Développer les potentiels	- Construction d'un « vivier » d'individus à potentiels susceptibles de prendre des responsabilités dans la future	-Universités d'entreprise séminaires réservés aux « haut potentiel » - formation diplomate externe
	Optimiser le flux promotionnel	- Salariés clairement engagés dans un parcours de promotion	Nouvelles filières d'ingénieurs
	Former aux Métiers	- Accès des individus aux métiers actuels ou futurs	- Formation aux métiers d'acheteurs de formation de chef de projet
	Faciliter des projets individuels	- Aide aux salariés cherchant à réaliser des projets à l'extérieur de l'entreprise	- Bilan de compétences - Formation à la création d'entreprise
Long terme (3 à 10 ans) Préparer l'avenir	Changer de culture	- Adaptation des salariés cherchant aux grandes tendances aux nécessités anticipés, promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise	- Formation de l'ensemble du personnel à la qualité au management participatif à l'interculturel - Universités d'entreprise stage hors limites
	Développer l'adaptation et prévenir les risques d'inadaptation	- Reconversion des salariés dont les métiers ont disparu ou vont disparaître	- Bilan de compétences culturelles de reconversion

Source : Loic Cadin, GRH pratiques et élément de théorie ; édition DUNOD paris 1997, P27

2.5.4 Suivi et évaluation

Le succès de la formation repose sur l'information des services de l'entreprise et celle des salariés eux-mêmes. La planification concertée des actions, le suivi des personnes envoyées en formation et la comptabilisation des dépenses. Toutes ces données de gestion alimentent un tableau de bord adapté et figurent au bilan social de l'entreprise.

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

Section3 : Gestion et management de la formation

La formation aujourd'hui est au centre des débats des gestionnaires pour plusieurs raisons. une part parce que la ressource humaine apparait 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.

3.1 L'évaluation de la performance de formation

L'évaluation, devient aujourd'hui, un élément central pour le développement de la performance de formation. Elle a un rôle très important dans l'amélioration de programme de formation, ainsi dans le contrôle de sa qualité et de sa pertinence.

C.Parmentier¹⁰ définit l'évaluation comme suit :

« L'évaluation permet de vérifier à chaque étape du processus de formation que le message passe bien et cela avant, pendant et après chaque action.

Évaluer c'est aussi s'entourer des conditions de la réussite pour mettre sous assurance qualité toutes les prestations de service afférentes à la formation.

C'est en fin se donner les moyens de témoigner ou de prouver que l'on atteint les objectifs impartis »

3.1.1. Le processus d'évaluation :

Le processus d'évaluation se compose en quatre phases principales :

3.1.1.1 Déterminer les objectifs à atteindre :

Déterminer les objectifs à atteindre amène à :

- S'interroger sur le contexte et la nature des décisions à prendre.
- Définir les exigences en termes de priorités.
- Dériver les critères opérationnels et les indicateurs.

3.1.1.2 Prise d'information :

Il est nécessaire dans la prise d'information de :

- Déterminer les informations à recueillir.
- Recueillir des informations et des indices pertinents.

¹⁰C.Parmentier, « L'essentiel de la formation », 2ème édition, édition d'Organisation. France 2005. P.237

3.1.1.3 Prise de position et jugement professionnel :

Elle requiert d'une :

- Confrontation des informations aux critères.
- Réalisation d'une synthèse opératoire.

3.1.1.4 Action, prise de décision :

La prise de décision et l'action et/ou régulation s'effectue en vue :

- D'optimiser les procédures, la réalisation ou le " Produit".
- De communiquer et diffuser les "résultats" de l'évaluation.

3.1.2 Les typologies d'évaluation :

La détermination des typologies d'évaluation implique en parallèle l'identification des moments et des acteurs de cette démarche. Et cela afin de définir tous les composants nécessaires à l'élaboration du dispositif.

Selon UCANSS¹¹, on distingue quatre niveaux d'évaluation :

3.1.2.1 L'évaluation formative :

C'est une évaluation continue, elle est liée beaucoup plus étroitement au processus de formation. Son objectif est de :

- Guider l'apprenant (le stagiaire) dans son travail et de vérifier si le stagiaire progresse vers les objectifs pédagogiques définis ou non.
- Faciliter la progression des apprentissages. On peut alors prescrire divers types d'activités correctives ou d'enrichissement selon l'information recueillie.

3.1.2.2 L'évaluation sommative :

Contrairement à la précédente, l'évaluation sommative se situe qu'à la fin de la formation et permet de vérifier si l'apprenant a acquis l'ensemble des connaissances théoriques méthodologiques ou pratiques visées par la formation.

- L'évaluation sommative permet de faire un bilan de niveau ou un bilan des acquisitions du stagiaire donnant lieu à une possible certification attestant d'une qualification précise.
- Elle vise souvent à prendre une décision d'orientation ou de sélection en fonction des acquis.

¹¹ UCANSS, guide de formation professionnelle, « Evaluation des actions de formation », Avril 2001. P.6

3.1.2.3 L'évaluation normative :

Elle a pour objet de comparer la performance d'un apprenant aux performances des autres apprenants.

3.1.2.4 L'évaluation cratérisée :

Elle ne compare pas l'apprenant aux autres mais que l'on fait référence à des critères : ayant atteint les objectifs l'apprenant est-il en mesure de passer aux apprentissages ultérieurs ?

Certes ces types permettent de définir le mode de déroulement de la démarche d'évaluation. Ainsi de situer les apprenants dans tout le processus de formation. Mais, il est intéressant, de savoir à quels moments se pratique cette démarche.

3.1.3 Les niveaux d'évaluation de la formation :**3.1.3.1 L'évaluation de la satisfaction :**

L'évaluation de la satisfaction, aussi appelée « évaluation à chaud » c'est-à-dire à la fin du stage, elle consiste à interroger les stagiaires avant qu'ils ne se dispersent, sur leur niveau de satisfaction sur la prestation fournie.

3.1.3.2 L'évaluation des apprentissages (pédagogique) :

L'évaluation des apprentissages, également appelée « évaluation pédagogique », elle conclut le processus pédagogique par une vérification que la somme des connaissances et savoir-faire que la formation se proposait de transmettre a été acquise à un niveau satisfaisant « l'évaluation sommative »¹²

3.1.3.3 L'évaluation des comportements (évaluation du transfert sur les situations de travail) :

Selon A.Meignant, l'évaluation n'est possible que s'il existe des objectifs.

C'est-à-dire en amont, toute action de formation vise une modification à relativement court terme d'un comportement individuel ou collectif au travail et avec une définition des indicateurs de transfert et un processus de suivi concerté entre les formateurs, l'encadrement et les stagiaires. Il est possible, d'évaluer de façon suffisamment précise le transfert des acquis de la formation dans la situation de travail.

3.1.3.4 L'évaluation des résultats de la formation sur l'organisation :

Les résultats de la formation sur l'organisation désignent les résultats finaux atteints grâce à la participation des stagiaires au programme de formation.

Kraiger 2002 a désigné par-là, le dernier stade de la chaîne des relations de cause à effet de la formation : « les stagiaires ont transféré leurs nouveaux acquis au travail, ces nouveaux

¹² A. Meignant, op.cit. p341.

comportements ont augmenté leur niveau de performance, et l'efficacité de l'unité de travail ou de l'organisation en a été améliorée ».

3.1.3.5 L'évaluation du retour sur investissement de formation :

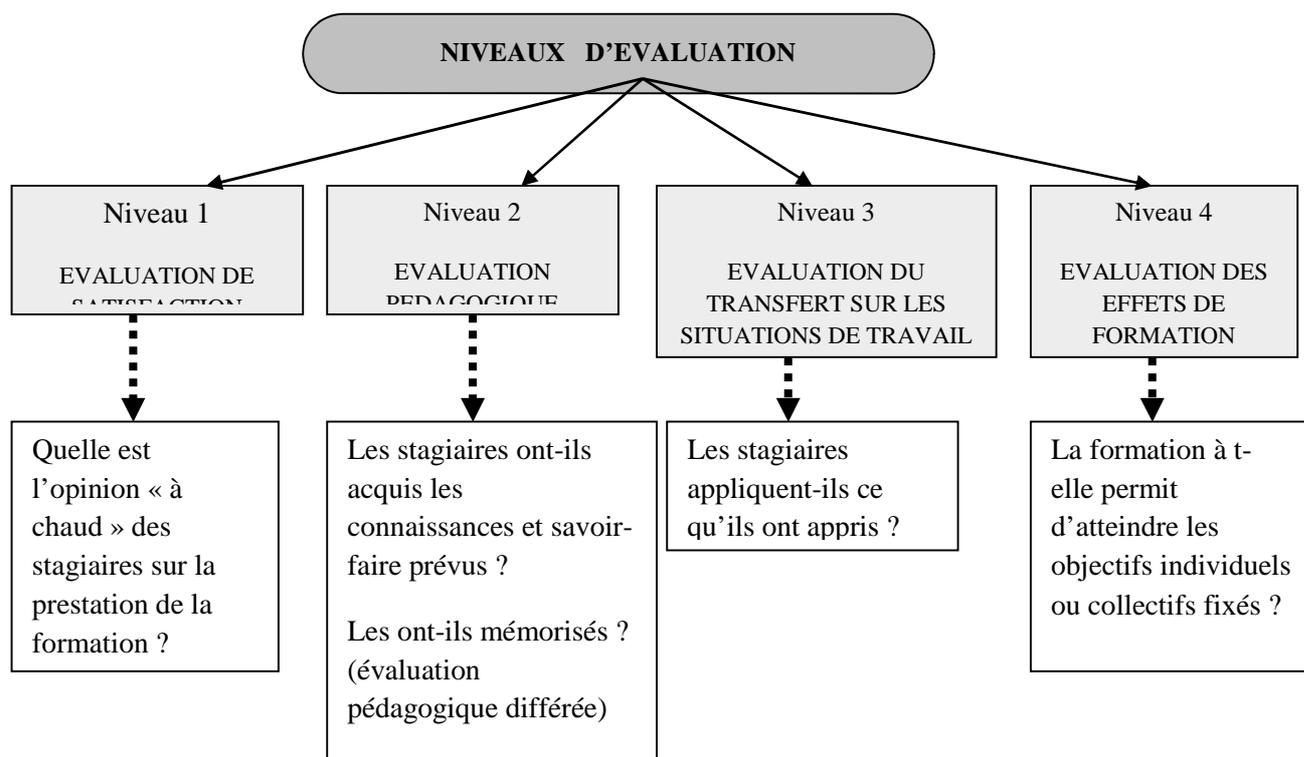
L'évaluation du retour sur investissement de la formation ce niveau dépendra essentiellement du niveau précédent et de la faisabilité technique de convertir les valeurs des indicateurs en valeurs monétaires et à comptabiliser les coûts directs et indirects de la formation. Cela peut parfois s'avérer difficile ; le défi réside dans le choix des bons indicateurs.

Le rendement financier regroupe le retour sur l'investissement (ROI) et le bénéfice –coût (B/C). A.Dunberry¹³ a cité les deux façons lesquelles sont les plus répandues de l'évaluation ; elles se répondent aux équations suivantes :

- $B/C = \text{bénéfice total} / \text{coût total}$
- $ROI = (\text{bénéfice total} - \text{coût total}) / \text{coût total} * 100\%$

Cette approche permet de recueillir une information plus riche et variée et ce faisant, de mieux interpréter les résultats obtenus.

Schéma N°3 : Les quatre niveaux d'évaluation de formation



Source : Alain MEIGNANT, Op.cit, p 335

¹³ A.Dunberry&C.Péchar, « l'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspective », CIRDEP, Fév.2007.p 50

3.2. La formation et les références internationaux de la qualité

L'importance des investissements formation peut conduire à mettre en place une véritable assurance qualité de la formation à l'image de ce qui se fait pour d'autres produits et services.

Mettre en place une démarche qualité dans le champ de la formation permet de maîtriser le processus dans l'ensemble de ses étapes, d'en vérifier la conformité au moment où des actions correctives sont encore possibles.

Mettre un système formation en assurance qualité, c'est assurer la clarté des relations entre les différents acteurs clients et acteurs fournisseurs. C'est aussi se fixer à priori des normes que l'on veut atteindre, contrôler régulièrement le niveau atteint et mettre en place les mesures correctives qui s'imposent. On retrouve là les pratiques d'audit.

Les normes ISO sont des normes établies par l'international standard organization ; elles ont été mises au point dans la perspective d'assurance qualité pour garantir aux clients que les dispositions prises par l'entreprise assureront la satisfaction de ses besoins.

La formation est particulièrement concernée par les normes ISO 9001, 9004. La norme ISO 9001, permet de prendre en compte l'ensemble du processus :

Formation = conception, réalisation, évolution et suivi.

Elle précise que tout organisme de formation doit établir et tenir à jour des procédures permettant d'identifier les besoins en formation, et que le personnel chargé d'accomplir des tâches particulières doit être qualifié sur la base d'une formation.

Pour ce qui concerne la norme ISO 9004, relative aux lignes directives concernant la gestion de la qualité, rappelle que la mise en œuvre d'un système qualité en entreprise passe par une formation adéquate du personnel,

elle souligne pour sa part qu'il y a lieu de porter attention à ce que la formation profite à toutes les catégories de personnel à l'intérieur de l'entreprise, et elle précise qu'une attention particulière doit être portée à la sélection et la formation du personnel recruté ou affecté à de nouveaux postes.

Ces normes viennent puissamment renforcer, en faisant se rejoindre la consolidation des relations de l'entreprise avec ses clients et la gestion des compétences.

Au-delà les normes ISO il intéresse de voir comment abordent le sujet « meilleurs de la classe », c'est-à-dire les entreprises qui se trouvent aux niveaux des prix internationaux de la qualité

Il existe trois grands référentiels mondiaux, dans tous ces référentiels La gestion du personnel pèse entre un quart et un tiers des points attribués lors de l'examen de la candidature¹⁴

1/ le prix de Deming : a un critère spécifique sur la formation que contient :

- Planification et résultats de la formation
- Degré de conscience et de compréhension de la qualité totale
- Formation des entreprises partenaires
- Activités des cercles de qualité
- Systèmes de suggestions d'améliorations et fonctionnement réel

2/ le prix Malcolm Baidridge : la formation est intégrée dans la gestion des ressources humaines :

- Les besoins de formation des employés de toute catégorie pour atteindre les objectives qualités sont déterminé par l'organisation
- L'organisation donne des cours d'initiation à la qualité aux nouveaux employés
- L'évaluation au cours de programme de formation

3/ le prix européen : la formation y occupe une bonne place, elle y est considérée comme l'un des moyens permettant l'évolution des compétences nécessaire à la satisfaction des besoins des clients d'implique le personnel dans une démarche qualité et de développer la créativité pour l'amélioration continue des processus, elle y est toujours cités comme une modalité parmi d'autres d'acquisition de compétences.

¹⁴ Jean-Marie Peretti, tous DRH éditions d'organisation, paris 1997,p 176

Tableau n° 04 : Les normes ISO concernant la qualité formation

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

Source : Guy Le Boterf, « Ingénierie et évaluation des compétences », Op.cit, p.445

3.3. Les outils de gestion et management de la formation

3.3.1. Cahier des charges de la formation ¹⁵:

Le cahier des charges de formation est un document de :

- Clarification :
 - Il permet d'expliciter la demande
 - Définir la contribution de la formation l'échec d'une action de formation est le plus souvent le résultat d'une mauvaise définition de la commande.
- Contractualisation

Le cahier des charges permet de clarifier les objectifs et les contributions spécifiques des acteurs concernés par le dispositif de la formation ; c'est-à-dire définir les acteurs qui interviennent dans la réussite de formation.

Le cahier des charges est un document de référence pour évaluer les actions de formation. Il permet cette évaluation par la comparaison entre ce qu'il était prévu de faire avec ce qui a été fait.

Le cahier des charges de formation permet :

¹⁵ A.Meignant op.cit.p269

-
- De formuler, de synthétiser et de résumer une situation et une problématique qu'une action formation peut aider à résoudre

Donc c'est un exposé de motif

- La clarification des besoins de formation et la formalisation de l'analyse de ces besoins
- Décrire les caractéristiques de la formation attendue par le biais de la formation
- La sélection d'un opérateur : consultant ou un organisme de formation

3.3.1.1 L'utilisation d'un cahier des charges de formation¹⁶ :

Le cahier de charges est rédigé par le responsable de formation à partir de l'analyse des besoins réalisée.

Le cahier des charges est un outil de marketing interne du responsable de formation.

Il est aussi un bon outil d'observation et de connaissance du marché des organisations de formation.

3.2.2. La gestion administrative de formation

La gestion administrative de la formation a un certain nombre de fonctions :

3.2.2.1 La gestion administrative des inscriptions :

Il s'agit des inscriptions aux stages de formation, avec l'indication du :

- Titre de stage ;
- Nom et caractéristiques du stagiaire (niveau hiérarchique) ;
- Le présentisme effectif en stage

La gestion administrative des inscriptions s'agit de donner une bonne visibilité des effectifs stagiaires et des heures de formations afin d'éviter l'absentéisme aux sessions de formation.

3.2.2.2 La gestion financière

Elle consiste pour le responsable de formation à suivre la réalisation des prévisions budgétaires, par cation, par catégorie d'objectifs, par population et au minimum le suivi de l'enveloppe globale des indemnités à verser aux formateurs vacataires

3.2.2.3 Le suivi du plan de formation :

Cela permet à l'entreprise de suivre en temps réel la réalisation du plan de formation

La traduction des objectifs en volumes d'heures, en populations concernées et en budgets permet un suivi sur ces trois points.

Elle peut aller jusqu'à un suivi action par action.

3.2.2.4 Les interfaces avec GRH :

¹⁶ A.Meignant op.cit.p297

Elles sont dans la réalité construites, ce qui est l'un des grands points faible de la gestion de la formation.

On constate que les fichiers du personnel n'indiquent pas que la formation initiale d'une personne ce qui introduit une difficulté dans l'appréciation de son niveau réel.

3.2.3. Tableau de bord de la formation

Le tableau de bord de formation contient des éléments permettant au gestionnaire de piloter les actions de formation

Ce tableau est un outil de suivi qualitatif composé en quatre parties :

- une partie informative
- une partie qualitative
- une partie quantitative
- une partie sur les résultats.

La constitution du tableau de bord est liée au système de décision.

Le directeur général a besoin de suivre les indicateurs qui sont de son niveau c'est-à-dire les points réellement stratégiques.

Le responsable de formation, pour sa part, a besoin des informations qui lui permettront le pilotage de l'ensemble et le suivi du niveau d'atteinte de ses objectifs.

Ces informations aideront aussi à rendre compte de l'efficacité de l'utilisation des ressources. Une fixation des objectifs, une collecte des ressources humaines qualifiées et moyen pédagogiques nécessaires, une bonne programmation, et enfin un bon suivi demeurent des conditions nécessaires pour la réussite de la formation.

3.4. L'audit de formation

3.4.1. La relation entre l'audit social et l'audit de formation¹⁷

L'audit de formation, il s'agit de déterminer si la politique et les procédures sont suivies, si les résultats attendus sont atteints, si les ressources sont utilisées de façon efficace et si les éléments précités sont en cohérence avec les autres systèmes en place dans l'entreprise.

Selon Raymond Varier et Alain Meignant¹⁸ « l'audit de formation est issu de l'audit social :

D'une part, la méthodologie de l'audit social peut se transférer à l'audit de formation : on retrouvera facilement dans les pratiques de formation les trois niveaux décrits (conformité, efficacité, pertinence) ;

¹⁷ Thierry Ardouin et Sylvain, l'audit de formation Paris 2005, p 33

¹⁸ A.Meignant op.cit.p322

D'autre part, si la formation est considérée comme l'un des éléments de la gestion du personnel dans l'entreprise, il est évident que l'étude de sa cohérence avec l'autre élément de cette gestion est tout à fait indispensable

3.4.2 Les différents types de l'audit de formation ¹⁹:

Nous pouvons distinguer cinq grandes familles de critères :

- Celle des domaines sur lesquels on souhaite faire porter l'investigation : par exemple, la qualité de la gestion, le respect de la réglementation, la qualité de la pédagogie, l'évolution d'une demande ...
- Celle du champ de l'investigation : par exemple toute l'entreprise pour tous les types de formation ou pour un seul type, une direction de l'entreprise pour un type de formation donné, une catégorie de salariés, un poste de travail, un centre de formation intégré, l'utilisation intégrée l'utilisation d'un organisme de formation externe, une partie du système de formation...
- Celle du degré de profondeur de l'investigation : par exemple audit rapide ou audit approfondi
- Celle du degré de participation des acteurs de l'entreprise depuis la participation quasi nulle avec le recours à un auditeur externe, jusqu'à l'audit intégré réalisé par les acteurs de l'entreprise
- Celle de la nature de la mesure effectuée : par exemple, une mesure de la conformité, une mesure de la pertinence ou une mesure de la cohérence

C'est le croisement de ces cinq familles de critère qui va déterminer la forme précise de l'audit, Les audits sont donc très variés, il n'existe pas un modèle d'audit mais de nombreux modèles. C'est en faisant son choix dans chacune des familles que le commanditaire parviendra à définir plus précisément l'audit correspondant au but qu'il s'est fixé :

- Faire contrôle
- Trouver un accord sur la vision du système formation
- Engager différents acteurs dans une démarche de progrès
- Mettre le système formation en assurance qualité

¹⁹ A.Meignant op.cit.p323

3.4.3 Méthodologie de l'audit de la formation :

3.1. La définition des objectifs et de la stratégie de mise en œuvre :

Le commanditaire précis à l'auditeur la finalité de l'audit et ses objectifs, l'auditeur pourra, par un jeu de questions, établir l'histoire de cette demande et dresser un premier état des lieux qui lui permettra de conseiller son la stratégie à adopter pour la mise en œuvre de l'audit

3.2. Le choix des éléments à auditer :

Quelle que soit la stratégie utilisée, un choix est à faire sur les éléments à auditer,

- Il y a d'abord les observations qui portent sur les autres systèmes et sur leurs liaisons avec le système formation, les rôles joués par les autres acteurs la cohérence entre les systèmes...
- Il y ensuite tous les éléments internes au système formation

3.3. La définition du champ à auditer :

Il faudra également définir le champ concerné par la démarche, l'audit portera sur :

- Toute l'entreprise
- Une unité de l'entreprise
- Une catégorie de personnel
- Un métier particulier...

3.4. Le choix des types de mesures :

De même le type des mesures à effectuer sera choisi, l'audit portera sur :

- La pertinence
- La conformité
- L'efficacité
- L'efficience
- La cohérence

3.5. Le choix de l'envergure de l'audit :

Enfin en fonction des enjeux, du budget disponible, du niveau de certitude du commanditaire, on choisira l'une des formules suivantes :

- Un pré-audit
- Un audit éclairé
- Un audit approfondi

3.6. Le montage et la réalisation de l'audit :

Des variantes peuvent exister d'un audit à l'autre en fonction des objectifs visés et surtout de la stratégie envisagée.

3.7. Le contenu de rapport :

Il n'existe pas de rapport type car c'est à chaque fois une construction spécifique .par contre il existe un certain nombre d'éléments incontournable qui permet de situer l'action dans le temps, le contexte et dans son déroulement et donc de donner des indications sur les résultats obtenus et les recommandations.

Conclusion :

Le marché du travail est en constante transformation, cela condamne chaque travailleur à s'adapter aux changements sans cesse de son organisation, pour y parvenir, la formation est devenue une alternative pour tous les salariés désireux d'acquérir un savoir être et un savoir-faire appropriés de même qu'une bonne attitude et un bon esprit d'équipe.

La formation a été adoptée par les entreprises du fait qu'elle répond à leurs besoins, contribue à l'atteinte de leurs objectifs et permet d'optimiser au mieux leurs rendements.

CHAPITRE 02

L'impact de la formation dans le
développement des compétences

La performance de la firme, dont les nouveaux défis s'intitulent la réactivité, variété et innovation repose sur une dynamique basée sur l'anticipation des technologies, des produits, des marchés, des stratégies de la concurrence....., donc des futurs métiers et des compétences nécessaires à la réalisation des projets. Dans la nouvelle logique concurrentielle qui bouleverse les problématiques d'anticipation, la performance de la firme consiste à s'assurer un avantage compétitif durable et c'est la compétence du personnel qui fait la différence

Ce chapitre est consacré au développement des compétences, nous aborderons dans la première section les compétences en entreprise, dans la seconde nous présenterons la gestion des compétences et enfin nous traiterons la relation entre la formation et la gestion de la ressource humaine et formation-développement des compétences.

Section01 : La notion de compétence

La notion de compétence est une nouvelle venue dans le vocabulaire des psychologues du travail, et, plus généralement, des gestionnaires de ressources humaines. Nous parlons couramment d'aptitudes, d'intérêts, de traits de personnalité comme représentant des paramètres selon lesquels les individus diffèrent entre eux. Mais, de plus en plus souvent, les exigences d'un poste à pourvoir sont définies par les hiérarchiques en termes de compétences. Et, par ailleurs, la notion de compétence semble remplacer le terme de « dimension » pour définir les caractéristiques que l'on se propose de décrire à l'aide d'un « assessment center » (centre d'évaluation). Il est donc important de préciser le statut respectif de ces différents concepts ainsi que les relations qui sont susceptibles d'exister entre eux.

1.1 Définition de compétence

Et dans le but de bien définir la compétence, nous présentons les définitions suivantes :

« Les compétences sont un ensemble de connaissances, de savoir-faire spécifique à un individu ou un groupe, validées par l'expérience professionnelle, et par les résultats obtenus qui peuvent être mobilisés en temps opportun »¹

PHILIPPE Eray définit la compétence comme : « Des ensembles stabilisés de savoir et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards et de type de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau »²

DIMITRI Weiss explique que la compétence est : « Un ensemble de connaissances, de capacités d'actions, et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée »³

La compétence n'a donc pas de réalité propre et trouve son sens dans sa manifestation sur le réel dans la pratique professionnelle, elle ne peut se définir en terme de contenu, mais en terme de relation dynamique entre différentes composantes relatives aux connaissances formalisées, à l'expérience et à la situation de travail.

La notion de compétence est donc au cœur de la mission de tout responsable ressource humaine.

¹ Jean Marie PERETTI, et autres, « Tous sur la DRH », Edition d'organisation, Paris, 2000, P191

² PHILIPPE Eray, « Précis de développement des compétences », Edition Liaison, Paris, 1999, P21

³ DIMITRI Weiss, « Les ressources humaines », Edition d'organisation, Paris, 1999, P394

Les responsables, cadres dirigeants ou intermédiaires doivent être formés à l'analyse des emplois et à la mise en œuvre d'un dispositif de développement des compétences.

Pour les entreprises, la compétence ne doit pas se limiter seulement à l'aptitude à faire face aux problèmes qui naissent, mais de pouvoir aussi les anticiper, et de prévoir de la meilleure manière les besoins futurs de l'entreprise.

Signalons aussi, que le concept compétence est basé sur trois facteurs déterminants :

- L'aspect inné : c'est-à-dire tout ce que l'homme a en lui sans aucune forme d'apprentissage ;
- tout ce qui est acquis : formation, communication avec l'environnement et expérience dans la vie active ;
- la capacité des dirigeants à pouvoir trouver les compétences enfouies en chacun de leurs subordonnés, et les adapter aux besoins de leur entreprise.

1.2 Typologie des compétences

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

1.2.1 Les compétences individuelles :

La compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel d'une personne, validé dans son activité⁴.

1.2.2 Les compétences collectives :

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

C.Flück⁵, propose cinq voies pour la production des compétences collectives :

- Focalisation des ressources sur un objectif, un projet ;
- Utiliser les compétences, les faire vivre, les éprouver ;

⁴ www.chaire-competences.uqam.ca/pages/document_pdf/foucherpattersonnaji020304.pdf

⁵ C.Flück, « Développer les compétences et l'intelligence collectives. », Editions Demos, France, 2001, p.129

- Combiner et associer les ressources complémentaires et différentes pour donner des résultats supérieurs ;
- Récupérer, accumuler, conserver et mettre en débat ;
- Emprunter des ressources, des compétences, s'allier.

Selon Guy Le Boterf⁶, la compétence collective est une résultante. Elle émerge à partir de coopération et de synergie existant entre les compétences individuelles. D'après lui le contenu de la compétence collective est :

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

1.3 L'évaluation des compétences

L'évaluation est un processus de la gestion des ressources humaines, qui touche la plupart de ses sous-systèmes (recrutement, formation,...etc.), afin de pouvoir porter un jugement sur les résultats obtenus et atteindre les buts fixés.

L'évaluation des compétences est un processus réglementé qui sert à mesurer et à 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.

Trois domaines doivent être évalués, si l'on considère le développement des compétences comme un investissement :

- La conformité de la prestation formation réalisée : pour cette évaluation, il convient d'évaluer la formation de manière continue et en temps réel, et cela pour pouvoir

⁶ Guy Le Boterf, « L'évaluation des compétences. », Editions d'Organisation, Paris, 2000, p.280

prévenir les dérapages budgétaires, l'allongement du temps de formation, et l'absentéisme des formés.

- La qualité pédagogique de la formation mise en place : l'évaluation de la qualité pédagogique des formations mises en place s'effectue à chaud, il s'agit d'évaluer la qualité de l'ensemble de la prestation et non pas uniquement celle des formateurs. Ce type d'évaluation prend en compte la pédagogie mise en œuvre, la personnalité des formateurs, le profil et le comportement des formés.
- Le transfert des compétences : il s'agit d'évaluer l'acquisition des compétences par le personnel sur son lieu de travail et cela à travers les résultats directs et concrets de la formation, pour connaître l'impact de la formation sur les compétences de ces derniers.

Selon Philippe Eray⁷, il existe deux stratégies d'évaluation qui peuvent être adoptées :

- 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.

Enfin, il est indispensable de souligner que les objectifs de l'évaluation des compétences sont :

- Accroître la productivité.
- Mesurer les résultats obtenus pour les comparer aux objectifs fixés.
- Existence d'un outil de communication entre la hiérarchie et le personnel ; Adapter le personnel à sa fonction.

1.4 Le bilan de compétences

« Le bilan de compétences est un bilan de développement personnel réalisé à l'initiative du salarié. C'est un bilan évolutif qui permet à un individu de faire le point sur ses acquis dans une perspective de changement d'activité professionnelle. Ce changement peut être envisagé aussi au sein de l'entreprise qu'en dehors de celle-ci avec éventuellement une formation préalable. Le bilan de compétences mesure les savoirs, les savoir-faire, les pouvoir faire, les

⁷ ERAY Philippe, op.cit.p 25

savoir être, les comportements aussi bien que les capacités ; il peut efficacement aider le salarié à se positionner dans une perspective d'évolution personnelle. »⁸

1.4.1 Les objectifs du bilan de compétences : Les objectifs d'un bilan de compétences peuvent être rassemblés dans deux grandes catégories⁹ :

1.4.1.1 Objectifs du bilan pour l'entreprise :

- Le bilan de compétences est un outil de gestion des ressources humaines qui permet de préparer les mutations et de gérer au mieux les transitions nécessaires ;
- Avec le bilan de compétences, l'entreprise dispose d'un moyen de mieux gérer les carrières, de favoriser la mobilité et d'anticiper l'évolution des seniors.

1.4.1.2 Objectifs du bilan pour le salarié : Effectuer un bilan de compétences permet :

- D'identifier ses connaissances générales et professionnelles, ses savoir-faire et ses axes de progrès ;
- De repérer les éléments de son expérience transférables à de nouvelles situations professionnelles ;
- De détecter ses ressources et potentiels ;
- De définir une évolution professionnelle, de favoriser une mobilité ;
- De se préparer aux changements et de mieux gérer sa carrière.

⁸ www.ac-creteil.fr/SMS/bibilan.htm#compétence.

⁹ www.dfc.ccip.fr/template.asp?page=dossier2&dossier=6

Section 02 : Le développement des compétences :

2.1 La gestion des compétences¹⁰

Une bonne gestion des compétences se manifeste dans les trois (03) points suivants :

- Dans l'acquisition et le développement des compétences en proposant des orientations, des méthodes et des outils afin d'optimiser la production de ces compétences.
- Dans l'usage des compétences, en clarifiant les transformations en cours et en élucidant les évolutions à venir. Il s'agit de définir les exigences des situations de travail actuelles et futures, les besoins futurs, etc.
- Dans la reconnaissance des compétences en proposant des méthodes simples et appropriables par les différents niveaux de responsabilité.

2.1.1 Le référentiel de compétences ¹¹:

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).

¹⁰ Claude Lévy-Leboyer, La gestion des compétences nouvel édition, p43

¹¹ Benjamin Chaminade, « RH et compétence dans une démarche qualité », édition afnor, 2005, p249-250

2.2 Les enjeux de développement des compétences

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

2.2.1 L'articulation entre la formation et activité du travail :

Pour élaborer une formation adaptée au contenu et aux conditions de réalisation du travail, il est nécessaire de faire une analyse des situations de travail existantes.

En effet, il s'agit de définir des objets et des outils pédagogiques qui correspondent à l'activité du travail et aux besoins réels. La compétence se construit efficacement lorsqu'il y a une confrontation entre le savoir et la pratique, c'est-à-dire entre connaissances théoriques et expériences professionnelles.

2.2.2 La connaissance des processus existants :

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

2.2.3 La formation et la capitalisation des savoirs et des compétences :

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

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

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

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

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

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

2.3 l'importance de développement des 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.
- 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 techniques 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 activités de formation¹².

¹² Tania saba ,simon dolan, « la gestion des ressources humaines » édition du renouveau du pédagogique (inc) 5^e édition, 2013, p300 ,301.

Section 03 : la contribution de la formation dans le développement des compétences

3.1 Relation Formation- compétence

A priori, le lien existant entre ces deux notions semble être clairement établi. En effet, la formation apparaît comme le terrain de prédilection de la logique compétence ; le terme même de « compétence » est largement utilisé par le monde des formateurs.

L'efficacité du lien entre formation et développement des compétences est soumise à de nombreuses variables :

3.1.1 L'ingénierie de formation¹³ :

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

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

Nous voyons bien que l'ingénierie de la formation s'est peu à peu imposée comme une nécessité dès lors que la formation est devenue une préoccupation pour les entreprises et les collectivités, dans la mesure où elle est apparue comme un facteur de développement de la compétitivité des organisations et de régulation des territoires. Cette conception de la formation et les dispositifs mis en œuvre amènent, nous l'avons vu, un recouvrement entre les notions de compétence et de performance mais aussi un rapprochement entre formation, travail et organisation.

¹³Thierry Ardouin cours L'INGENIERIE DE LA FORMATION Professeur des universités, Département Sciences de l'Education Université de Rouen

Formation et organisation sont ensemble dans un processus dynamique où le développement des compétences est complètement lié au développement de l'organisation et réciproquement (on parle d'ingénierie des compétences collectives). Dans ce cadre, les personnes chargées de l'encadrement doivent être fortement impliquées, c'est un changement radical de leur mission que de se consacrer au développement de la compétence (on parle d'ingénierie des compétences). Il est par conséquent nécessaire qu'existe un lien très fort avec le référentiel du métier. L'objectif de la formation se déplace sur la professionnalisation des personnes afin qu'elles soient plus performantes au sein de leur organisation mais aussi qu'elles disposent d'une qualification suffisante pour faciliter leur mobilité sur un marché du travail instable (on parle d'ingénierie des parcours ou de professionnalisation). Le travail et la formation ont donc une tendance de plus en plus affirmée à parfois se superposer pour les salariés en poste mais aussi pour les jeunes en formation en alternance. L'ingénierie de formation consiste ainsi à faire l'analyse la plus complète du travail et à monter un projet de formation adapté, pour aider l'entreprise à évoluer et à devenir plus performante (on parle ici d'ingénierie de projet formation ou du plan) mais aussi pour que l'individu puisse progresser à l'intérieur de son projet.

Si, la formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif, alors l'ingénierie de formation ne s'arrête ni à l'acquisition de techniques ou capacités, ni à la mise en œuvre de "recettes" mais bien à la recherche de la "création" des conditions les plus favorables pour permettre ou faciliter les apprentissages.

Ainsi, l'ingénierie de formation regroupe les différentes actions et dispositifs liée au développement du savoir-faire de l'entreprise, tant au niveau individuel, d'équipe, collectif ou de l'organisation que nous pouvons décliner dans une mise en perspectives de quatre pôles structurés en deux axes :

- un axe individu – collectif
- un axe formation – production

La démarche d'ingénierie, dans la fonction formation, recouvre ainsi quatre domaines à la fois spécifiques et complémentaires.

- Au niveau individuel, la formation participe au développement et à la transformation des personnes non seulement par l'apport de connaissances mais aussi par la socialisation qu'elle permet. En définitive la formation est toujours mise en œuvre par l'individu qui seul apprend. Il reste toujours pertinent, et il faut rester vigilant vis à vis de cet aspect, qu'elle soit aussi mise en œuvre pour l'individu.
- Au niveau organisation, en tant que collectif de travail, la formation s'inscrit dans une logique de développement des structures et de pérennité de celles-ci.
- Au niveau production, la formation a aussi pour objectif le renforcement de l'efficacité et une logique d'utilisation des savoirs dans le processus de travail en vue de son amélioration.
- Au niveau formation, la formation a bien évidemment comme ambition première le développement des savoirs.

Le responsable de formation doit en effet intégrer dans le système - formation de L'organisation les dimensions individuelle et collective mais aussi permettre l'appropriation de nouveaux savoirs en lien avec le système de travail ou la production. Il s'agit de concilier formation et production, niveau individuel et niveau collectif. Le croisement de ces axes permet une lecture globale de l'ingénierie.

L'ingénierie de la formation est un ensemble cordonné de quatre domaines :

- Ingénierie des compétences individuelles, entre production et individu
- Ingénierie des compétences collectives, entre production et organisation
- Ingénierie de parcours et de professionnalisation, entre individu et formation
- Ingénierie du plan de formation, entre formation et organisation.

3.1.2 : L'ingénierie développement des compétences¹⁴ :

L'ingénierie des compétences recherche l'acquisition et l'amélioration des compétences du personnel des entreprises se référant à l'emploi occupé afin de permettre l'adaptation de ces derniers à leurs nouveaux postes de travail, l'utilisation de matériels nouveaux et l'intégration du nouveau personnel.

¹⁴ BERNARD, martory, daniel crozet, gestion des ressources humaines pilotage social et performances, 8édition dunod, paris 2013)

Cette démarche est orientée vers l'acquisition de compétences professionnelles directement exploitables par le personnel en situation de travail (savoir-faire). Pour obtenir ce résultat, elle agit sur l'ensemble des connaissances mobilisées par les compétences que l'emploi requiert, c'est ainsi qu'elle met en œuvre un dispositif de formation pour assurer l'assimilation des connaissances théoriques et procédures, en plus de modalités d'organisation du travail propres à développer les savoir-faire.

Concernant les moyens mis en œuvre par cette démarche, ce sont des parcours qualifiants, des formations actions,...etc. Quant aux modalités de conduite, elles relèvent de la responsabilité du responsable formation, du responsable opérationnel et de la hiérarchie de proximité.

On reconnaît que la compétence est un facteur stratégique de production, donc comme atout concurrentiel décisif, car elle favorise l'évolution des connaissances et comportements du personnel, donc le développement de l'entreprise.

La logique « *compétence* » a permis d'introduire une dynamique de formation permanente pour rendre compte des réalités professionnelles et attentes du personnel.

Nous pouvons dire que former par acquisition de savoir est probablement la voie royale parce que c'est elle qui permet à l'apprenant de se situer, d'avoir une meilleure compréhension des choses et de l'environnement, de développer son autonomie et donc de faire évoluer à terme, par lui-même, son comportement.

Ainsi, il est important de confirmer que les deux approches sont intimement mêlées, au gré des missions et des contextes, et les auteurs parlent généralement d'ingénierie de formation, car elle constitue une base technique commune aux deux approches et adaptable à la plupart des problèmes de l'entreprise.

3.2 L'impact de la formation sur les ressources humaines

Dans cette section, nous allons présenter ce que la formation apporte à la gestion des ressources humaines, ainsi que son impact sur le développement des compétences et sur la motivation¹⁵ :

La formation participe étroitement à la gestion des ressources humaines au niveau de :

¹⁵ Guy LE BOTERF,op.cit.P104
11 Dimitri WEISS, Op.cit., p-43

La résolution des dysfonctionnements :

L'existence des dysfonctionnements au niveau d'une structure entrave sa bonne marche. Les dysfonctionnements sont des troubles, des anomalies, une irrégularité du fonctionnement de l'entreprise.

Pour résoudre ces problèmes, les solutions sont diverses, et parmi les solutions possibles, on dénote la formation comme moyen efficace qui peut aider à la résolution de ces problèmes. Les dysfonctionnements peuvent être solutionnés par d'autres moyens, comme le recrutement, amélioration des conditions de travail, etc. Ces dysfonctionnements peuvent s'agir des erreurs de gestion, de procédures inadéquates, un rendement insuffisant, une mauvaise utilisation des ressources matérielles (équipements, machines...).

L'existence d'un hiérarchique opérationnel peut permettre de déceler cette difficulté et impulser des actions de formation qui peuvent se révéler, une rectification de l'anomalie constatée au niveau de la structure de l'entreprise.

La gestion prévisionnelle des compétences ¹⁶:

La gestion des ressources humaines se décline dans le langage des compétences, de l'acquisition des compétences (recrutement) à leur cession (licenciement) en passant par leur développement (formation).

L'homme devenant un déterminant important pour toute gestion prévisionnelle à travers l'ajustement des ressources aux besoins futurs.

La formation facilite l'adaptation des salariés aux postes occupés. Les recommandations auxquelles aboutissent les investigations menées en matière de gestion prévisionnelle des besoins de formation, permettent de concevoir des plans de formation pour une meilleure utilisation des ressources humaines et un aboutissement des compétences futures nécessaires à l'entreprise.

¹⁶ Levy-Leboyer Claude, « La gestion des compétences. », Editions d'Organisation, Paris, 1996,p120

Le maintien de l'employabilité des salariés :

Maintenir l'employabilité des salariés consiste à les appeler à s'adapter et à utiliser tous les moyens professionnels nécessaires pour répondre aux besoins de leur travail. L'employabilité représente une coresponsabilité d'un salarié et de son entreprise.

On peut définir l'employabilité comme attractivité que présente le salarié sur le marché de travail. L'employabilité pour le salarié est relative aux :

- Compétences maîtrisées ;
- A l'existence d'un projet professionnel ;
- La capacité de se situer dans le marché du travail

Pour l'entreprise, les dispositifs qui participent à son développement sont nombreux :

- La gestion des compétences ;
- L'information sur la stratégie de l'entreprise,
- Des dispositifs de mobilité ...

La formation intervient comme un moyen pour maintenir l'employabilité des salariés, en leur permettant de garder un équilibre essentiel et permanent au sein de leur travail.

3.3 L'influence de la formation sur les composantes essentielles de la compétence¹⁷ :

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.

3.1.1. 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 Learning training comme disent les américains, c'est –à-dire de la formation allégée. Elle est efficace à court terme car peu

¹⁷ Denny Marc, Piloter un projet de formation, France, édition ESF ,2000 P28, 29, 30,31

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.

3.1.2. 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.

3.1.3. La possibilité et le devoir de former au savoir être : La question n'est pas

tranchés 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.

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 dimension 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 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 américaine 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....).

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 est 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.

3.1.4. 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 que 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.

3.1.5. 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 œuvre les connaissances acquises au cours du stage ou encore en s'interdisant soi-même toute attitude dévalorisante.

Conclusion :

Définir d'une manière simple la notion de compétence comporte bien des difficultés. Les formes d'intégration de cette notion dans les pratiques des entreprises se présente aujourd'hui selon des modalités diverses.

La compétence est un facteur stratégique de production donc c'est un atout concurrentiel.de ce fait il faut construire une action de formation efficace, pour cela il convient de savoir combiner et choisir entre les méthodes et les formules qui conviennent le mieux aux besoins précis d'acquisition de compétences.

Chapitre 03

Enquête au sein de l'entreprise SCHB

Section 01 : Présentation générale de l'entreprise**1.1. Présentation de groupe GICA :****1.1.1 Historique de cimenterie dans l'Algérie :**

L'évolution de l'industrie cimentière est passée par plusieurs étapes dont les plus importantes demeurent :

La période entre 1962 et 1967 :

Période marquée par la nationalisation et la création de la Société nationale des matériaux de construction (SNMC). Avant sa fermeture en 1972 pour rénovation, la cimenterie de Meta produisait 50.000 t/an, celle de Zahana : 200.000 t/an et Raïs Hamidou : 400.000 T. Durant cette période, la gestion demeurait entre les mains du propriétaire (Lafarge) et ce jusqu'en 1967 date à laquelle fut décrétée la nationalisation et la création de la Société nationale des matériaux de construction «SNMC», qui en plus du ciment récupéra également les produits rouges et le béton ainsi que la céramique et les agrégats.

La Période entre 1967 et 1983

Cette période a connu la restructuration de la Société de matériaux de construction (SNMC). La SNMC engagea un vaste programme d'investissement pour la rénovation des lignes héritées de Lafarge et la réalisation de douze (12) nouvelles lignes de production en voie sèche, procédé plus moderne que celui de la voie humide. La capacité globale est passée alors à 10.000.000 T/an.

La période entre 1983 à 2005

Cette période a vu le lancement de deux nouvelles lignes à Aïn Touta (Batna) et Elma Labiod (Tébessa), portant la capacité productive à 11.5 millions de tonnes /an. Cependant le secteur est passé par plusieurs phases de réorganisation dont les principales sont :

1983 : La SNMC fut réorganisée par secteurs d'activité et la filière ciment éclatée en quatre (04) entreprises à raison d'une entreprise par région : Ouest – Chlef – Centre – Est.

1996 : Mise en place des holdings publics en remplacement des fonds de participation. Les sociétés de ciment ont alors été mises dans le portefeuille du Holding (BMC) Bâtiment et Matériaux de construction.

1997 : Lancement, par le holding Bâtiment et matériaux de construction, d'un vaste programme de désengagement de l'Etat des unités de production,

1998 : Transformation juridique des unités de production en société par actions, filiales des groupes régionaux (ERCE, ERCC, ECDE et ERCO).

2002 : Mise en place des sociétés de gestion des participations en remplacement des holdings et mise en œuvre de la privatisation des EPE. La SGP GICA « Industrie des Ciments » a hérité, des quatre groupes régionaux et leurs filiales.

En novembre 2009 : Création du Groupe industriel des ciments d'Algérie «GICA», sous forme de Société par actions au capital de 25.358.000.000 DA, avec la vocation de la gestion du portefeuille de 23 filiales et 02 prises de participations.

1.1.2 Présentation de groupe GICA :

Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie "Groupe GICA" a été créé par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire, suite à la transformation juridique de l'ex Société de Gestion des participations « Industrie des Ciments » en date du 26 novembre 2009. Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie "Groupe GICA", est une société par actions au capital de : 25.358.000.000 dinars.

1.1.3 Missions du Groupe GICA :

Les domaines et champs d'activité découlant pour l'essentiel des missions et prérogatives du Groupe GICA, se résument à ce qui suit :

- La conception de la stratégie de développement du groupe en matière industrielle, commerciale, financière et ressources humaines des activités des ciments, granulats et béton prêt à l'emploi.
- L'élaboration et le suivi de plans (d'actions, recherches, et allocations financières...), afférente à la mise en œuvre de cette stratégie et assurer leurs actualisations le cas échéant.
- La gestion et la fructification du portefeuille d'actions et des participations détenues sur les entreprises affiliées.
- La promotion et le développement des activités dans le cadre des partenariats.

- La mise en œuvre de toutes les mesures appropriées, visant l'expansion du groupe.
- L'insertion harmonieuse de son activité dans le cadre de la protection de l'environnement et de la valorisation des ressources nationales.

Il détient à ce titre, une triple vocation : Industrielle, économique et financière, à travers, notamment, le pilotage, le suivi et le contrôle des actions liées, entre autres, aux programmes d'intérêt public, telles que :

- L'approvisionnement régulier en ciment, destiné notamment aux projets structurants,
- Le développement durable,
- La participation aux actions de solidarité nationale, en cas de besoin,

Création du Groupe industriel des ciments d'Algérie «GICA», sous forme de Société par actions au capital de 25.358.000.000 DA, avec la vocation de la gestion du portefeuille de 23 filiales et 02 prises de participations.

1.1.4 L'organigramme de groupe GICA :(fiche en annexe N 1 :)

1.2 Présentation de l'entreprise d'accueil SCHB Constantine (unité Djaouad Tahar)

La société des ciments de Hamma Bouziane filiale du groupe GICA est une EPE – SPA au capital de 2 200 millions Da, créée en 1998. Son patrimoine est composé d'une cimenterie sise à Hamma Bouziane-Constantine d'une capacité de production de un (01) million de tonnes de ciment par an et de trois (03) unités commerciales implantées respectivement à Constantine, Annaba et Skikda.

L'activité principale de ces unités commerciales est la prise en charge et la satisfaction des besoins en ciment de la clientèle auto construction avec le propre produit de la Société ou par des enlèvements auprès d'autres sources (principalement l'usine de la SCHS) et cela grâce à des points de vente implantés au niveau de diverses Wilayas.

La Cimenterie est située dans la commune de Hamma Bouziane, 10 Km à l'Est de Constantine. En bordure d'un axe routier très important, la route nationale N°03.

La Cimenterie a été réalisée par Creusot Loire Entreprise (France) et elle est opérationnelle depuis Février 1982.

Le type de ciment produit est le CPJ CEM II A42, 5 N selon la norme NA 442.

La Société des Ciments de Hamma Bouziane est certifiée ISO 9001 V 2008 au plan management qualité depuis l'année 2007 et s'est lancé dans la certification environnement ISO 14001

La cimenterie est implantée sur une assiette de 339,6 Hectares.

Elle dispose de deux gisements (carrières) de matières premières (calcaire, argile), situés à Kef Salah, dont les superficies respectives sont 160 Hectares et 69 Hectares.

La société a pour objet :

- l'exercice des activités industrielles relatives à la commercialisation des ciments ordinaires, ciments spéciaux et tous les autres matériaux de construction.
- la réalisation de toutes études technique, technologiques, économique et financières en rapport avec cet objet.
- la réalisation de tout investissement concourant à rentabiliser les activités de production conformément à cet objet avec possibilité :

D'acquérir, exploiter ou déposer toute licence, tout modèle ou procédé de fabrication se rattachant au même objet.

La participation a toute action de coordination avec les entreprises et/ou filiale chargées de la production, du développement et de la distribution des produits de la branche des industries des matériaux de construction susceptible de favoriser la normalisation et l'amélioration quantitative et qualitatives des activités de gestion et de production et d'une manière générale, toutes les opérations commerciales, financières, industrielles mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement a l'objet social, susceptibles de favoriser son développement et sa rentabilité.

1.2.2 Patrimoine de l'entreprise :

Le patrimoine de l'entreprise est constitué par :

Une carrière située à 2 km de l'usine dont la liaison est assurée par un transporteur a bande (alimentation de l'usine par matière première, doté d'un atelier de concassage matière (calcaire,

argile) et un atelier de réparation du matériel roulant (engins) qui assurent le transport des blocs matières des fronts jusqu'à l'atelier concassage.

- D'un atelier de broyage des matières concassées.
- D'un atelier de cuisson et clinkertisation
- D'un atelier des ajouts de production du ciment (gypse, minerai de fer, laitier)
- D'un atelier de broyage ciment
- D'un atelier de distribution ciment
- D'un bâtiment de contrôle
- D'un bâtiment administratif

Les moyens humains :

Tableau N°05 : les moyens humains de la SCHB

Groupe	Nombre	Taux
Cadre supérieure	55	9.16%
Cadre	80	13.33%
Maitrise	215	35.83%
Exécution	250	41.66%
Total	600	100%

Source : document de l'entreprise

1.2.3 L'organigramme de la SCHB (fiche en annexe N : 2)

1.2.4 Les principaux départements de l'entreprise :

La « SCHB » effectue différentes activités à travers un ensemble des départements, ses différents services schématisés dans l'organigramme présenté.

Nous détaillons dans ce qui suit le rôle de chaque département de la SCHB :

La direction :

Ce département est chargé de réaliser les objectifs de production assignés à une unité, dans les meilleures conditions de cout, qualité et sécurité, il assure également l'utilisation rationnelle et optimale des ressources qui lui sont confiées et veille au développement des activités de l'unité et au bon fonctionnement du système management de qualité.

Département informatique :

Ce département est chargé de :

- L'administration des réseaux informatique
- L'administration des bases de données (ORACLE, SQL,...)
- Développement et maintenance des applications informatiques
- Suivi des applications acquises de l'extérieur
- Acquisition d'équipements informatique

Département maintenance :

Ce département est chargé d'assurer la gestion du matériel et de programmes, de prestations de maintenance préventive et curative favorisant une disponibilité permanente et bonne marche de l'ensemble des équipements de l'unité.

Département ressources humaines :

Ce département est chargé d'appliquer la politique de ressources humaines de la société, d'aider les gestionnaire de l'unité à gérer leurs ressources humaines, en conformité avec les politique et les procédures, de superviser les activités sociales et de gérer les moyens généraux et la gestion de la formation.

Département matière première :

Ce département est chargé d'assurer la disponibilité des matières premières extraites des carrières en optimisant des ressources et matérielles dont il est responsable, dans les meilleures conditions de sécurité.

Département commercial :

Ce département est chargé de mettre en œuvre la politique de promotion des ventes et des services offerts par la cimenterie « SCHB » de planifier encadrer le développement commercial

de mettre en place les moyens nécessaires à sa réalisation et de suivre la gestion des diverses activités de structure (programmation, facturation, recouvrement...).

Département production :

Ce département est chargé d'assurer la réalisation du programme prévisionnel en quantité et qualité de produit unique qui est le ciment CPJ (CIMENT PORTLAND AVEC AJOUTS).

Le ciment est le seul produit développé dans cette usine il est composé de 25% de CLINKER et 75% AJOUTS (farine, gypse, fer, calcaire, tuf).les différents produits peuvent être livrés à la consommation en sac ou en vrac, par route ou par voie ferrée.

Département finance et comptabilité :

Ce département est chargé d'organiser la gestion financière et la comptabilité de l'unité, d'appliquer la politique financière de la société et d'établir et suivre le budget prévisionnel ainsi que les flux de trésorerie.

Département approvisionnement :

Ce département chargé d'assurer la disponibilité des besoins pour le bon fonctionnement de l'entreprise, en qualité et en temps requis, selon le meilleur rapport qualité/prix ainsi de superviser la gestion de stocks et de s'assurer du respect des règles de sécurité et de manutention.

Département développement :

Ce département est chargé de préparer le plan de développement de l'unité , de proposer les moyens les plus aptes à sa réalisation et d'entreprendre des études de faisabilité de tout nouveau projet ainsi que des études technico-économique .

Département qualité :

Ce département est chargé d'animer, de coordonner, de contrôler les activités liées au contrôle qualité et de veiller à la bonne qualité des matières entrant dans la fabrication des produits.

1.2.5 Les données générales de l'unité SCHB :

- Nom : la cimenterie DJAOUAD TAHAR SCHB
- Adresse : BP174- Hamma bouziane Constantine
- Téléphone : 031906845
- E-mail :schbu@erce-dz.com
- Volume de production : 890027.08 tonnes 2012, moyenne de production par an est de 900000 tonnes.
- Capital social 220000000.

1.3 Présentation de Centre de Formation de l'Industrie du Ciment

Le Centre de Formation de l'Industrie du Ciment «CFIC», est une société par action dont le capital social est de 36 000 00 DA détenu à 100% par le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie «GICA».

Le CFIC est doté des organes délibérants statutaires, (assemblés Générales et conseils d'administration.)

leur métier principal est la formation et le perfectionnement des travailleurs de cimenteries par l'organisation de cycles de formations de courte, moyenne et longue durée dans les domaines des processus de fabrication du ciment, de la maintenance et du management d'entreprise.

Le CFIC organise aussi à la demande des clients des stages spécifiques sur site ou en résidence au centre.

1.3.1 Organisation du Centre de Formation de l'Industrie du Ciment :

Le CFIC est organisé comme suit :

La Direction Générale : coordonne les activités des deux directions (la pédagogie, l'administration et finances)

La Direction Pédagogique : Dont les missions principales sont :

- Etude, négociation et établissement des contrats avec le client (filiales du secteur ciment en particulier).

- La programmation des actions de formations.
- Faire appel à des consultants formateurs de différentes spécialités.

La Direction de l'Administration et des Finances : Dont les missions principales sont :

- Gestion des moyens logistiques.
- Gestion de la sous-traitance (Restauration, Hôtellerie et Gardiennage).
- Gestion des moyens humains.
- Gestion des moyens financiers.

1.3.2 les missions :

Le Centre de Formation de l'Industrie du Ciment «CFIC» a pour mission principale de :

Participer à l'évolution de leur clients (du secteur et hors secteur ciment), pour l'amélioration des compétences de personnel dans différentes spécialités et répondre à leurs besoins.

1.3.3 Les moyens de Centre de Formation de l'Industrie du Ciment «CFIC» :

Humains : Pour mener à bien ses missions, le CFIC dispose de cadres permanents et fait appel à des consultants pour les activités pédagogiques et d'expertises

Logistiques : Le CFIC est implanté sur un site de un (01) hectare, comprenant :

- Un bloc administratif.
- Bloc pédagogiques
- Restaurant : d'une capacité de 100 couverts instantanés
- Hôtel : d'une capacité de 57 chambres (77 lits) dotées d'un téléviseur, d'un climatiseur, et toutes les commodités nécessaires pour assurer le bien-être du client

Matériel : Le CFIC dispose de moyens matériel pédagogique et didactique :

- Un amphithéâtre d'une capacité de soixante-trois (63) places.
- Des salles de cours dont la capacité globale est de 135 places pédagogiques
- Deux salles informatiques dotées de seize 16 postes connectés au réseau intranet et internet.
- Une bibliothèque.
- Un laboratoire linguistique

-
- Des laboratoires de pneumatique, d'électricité, d'automatisme dotés de logiciels spécifiques au processus de production de ciment (logiciel de simulation de conduite four, logiciel de broyage ciment)

Locaux pédagogiques : Le centre dispose :

- D'un amphithéâtre d'une capacité de soixante-trois (63) places.
- De onze (11) salles de cours.
- D'une salle informatique d'une capacité de douze (12) postes connectés au réseau intranet et internet.
- D'une bibliothèque de trente (30) places.
- La capacité pédagogique du CFIC est de 250 places.

Section 2 : Le rôle de la formation professionnelle au niveau de la société des ciments Hamma Bouziane

Cette section a pour objectif de démontrer l'importance de la formation professionnelle continue au niveau de SCHB, tout en définissant son organisation et son rôle dans le développement des compétences.

2.1. L'organisation de la fonction formation**2.1.1 La direction des ressources humaines :**

Toutes les unités de Groupe GICA, travaillent sur les mêmes standards nationaux.

En effet, Les décisions sur les grandes politiques stratégiques se planifient au niveau de la direction générale à Alger et leurs exécutions restent au niveau des unités.

Ainsi, en ce qui concerne la fourniture d'information nécessaire, SCHB a mis en place une bonne prestation du service de communication afin de faciliter la circulation d'informations à temps.

2.1.2 Le service formation :

Parmi les objectifs majeurs de SCHB « le développement des compétences », afin de faire face aux grandes mutations économiques, techniques et sociaux, les transformations des activités, les modifications des relations de l'homme avec la machine, et de l'homme avec l'homme donnent de nouvelles dimensions à la qualification des individus et des collectifs de travail, à leurs aspirations et à leurs attentes.

Dans ce contexte, la formation est devenue la clé de la réussite de toute entreprise. Et c'est pour cette raison que, Groupe GICA a mis en place pour toute les unités, un centre de formation à Alger (CFIC), et dans chaque unité un service de formation, dont le responsable de ce service assure le pilotage de toutes les actions de formation (ingénierie de formation) :

- la décision de la formation ;
- Fixation des objectifs ;
- L'analyse des besoins ;
- La préparation du cahier des charges et plan de formation ;
- Préparation des actions et le lancement de la formation ;

- Evaluations : des acquis « par des questionnaires de différents types », des apprentissages « tests sur poste de travail », observations directes, entretien annuel...etc.
- Suivi et prévisions pour l'année qui suit.
- Des salles de formation possédant tous les moyens nécessaires afin de garantir le succès des formations réalisées.
- Une bibliothèque qui comprend plusieurs ouvrages, des mémoires, des guides, des études sur les caractéristiques des produits et autres études, des dictionnaires ...etc.

À cet effet, le Groupe GICA, attribue des montants importants, des moyens plus sophistiqués pour le service de formation, dont la bonne maîtrise des actions de formation aide à obtenir des effets positifs.

2.2. La politique formation au sein de la SCHB

La formation professionnelle, chez groupe GICA est considérée, comme un instrument de la stratégie globale de toute l'unité.

Dans le but de déterminer la politique de formation au sein de l'unité DJAOUAD TAHAR, un entretien direct (fiche en annexe N : 3) a été entrepris avec le responsable de service de formation Mr Benharrkou, cet entretien est basé sur une question fondamentale :

Quelle est la politique de formation menée par SCHB ?

Il stipule que, toutes les décisions concernant la politique de formation se réfèrent à la direction générale à Alger. En effet, le projet de formation, compte tenu sa politique et son budget doivent être élaborés par la direction générale, et au niveau de l'unité que s'assure le processus de projet.

La politique de formation chez l'unité se construit à partir des besoins exprimés par les différents services, ses besoins sont principalement basés sur les fiches recueillent des besoins en formation (fiche en annexe N : 4)

L'analyse des besoins chez l'unité, se repose sur les résultats collectifs et individuels attendus ; à partir des observations directes de l'employé par son supérieur hiérarchique sur le poste de travail.

Le but principal de ces observations est d'actualiser les compétences disponibles et de déterminer le manquement de développement pour l'année prochaine. Cela est effectué à partir d'une fiche d'évaluation individuelle des compétences (fiche en annexe N :5).

Ces besoins devront être diffusés à la direction générale dont cette dernière :

- Reçoit ces besoins et les analyse ;
- Choisit les types de formation à réaliser selon ces besoins ;
- Détermine le budget prévisionnel ;
- Lance les directives aux unités pour l'accomplissement des différentes tâches du processus de formation ;

En ce qui concerne le plan de formation de l'unité (fiche en annexe N :6), il se détermine sur la base du diagnostic préalable des besoins de formation et des compétences, qui va durer un an. Et l'élaboration de ce plan s'effectue à partir des réunions entre le responsable de formation et les autres responsables des services.

Dans cette étape, la mission du responsable est d'assurer que le plan soit adéquat avec le budgetaire disponible pour la formation, ainsi il est chargé de diffuser le contenu du plan à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie pour qu'il soit informé.

- Cahiers des charges et les conventions ;
- Pilotage des actions et leurs suivies.

De façon générale, cette politique de formation s'élabore à partir d'une collaboration mutuelle entre la direction générale et toutes ses unités afin d'assurer une synergie et une efficacité globale.

A travers l'entretien avec le responsable, j'ai déterminé que l'absence d'une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir l'opportunité et l'intérêt de la formation. Cette politique donne un sens aux objectifs lesquels l'entreprise cherche à atteindre. A cet effet, il est nécessaire de :

- Définir les objectifs au préalable.
- Déterminer les acteurs concernés.
- Identifier une méthode précise.

Ce qui est remarquable dans ma discussion avec Mr Benharkou, ce que la phase d'analyse des besoins est très importante chez L'unité, dont les responsables construisent un référentiel des compétences (fiche en annexe N : 7). En effet, ce référentiel est un outil très efficace, simplifie l'identification des compétences requises par chaque poste attaché au métier lesquels permettent d'évaluer la capacité d'adaptation des salariés.

2.3 Les acteurs de formation

D'après le responsable, Il existe chez le groupe un réseau de formation qui se constitue des cadres des différentes unités. Le rôle principal de ce réseau est le pilotage de tout le processus de formation, dès la fixation des objectifs jusqu'au suivi. Les principaux acteurs sont :

- Les gestionnaires : ils représentent toutes les lignes hiérarchiques dont leur intervention dans le processus de formation se traduit ainsi :
 - ❖ La coopération à la mise au point du plan de formation
 - ❖ sélection des candidats qui vont être orienté pour la formation
 - ❖ Le Suivi et l'évaluation de la formation ainsi que la prise des décisions administratives (détachement...)
- Les professionnels de la formation : cette population représente tous les chargés de formation au niveau des directions et des intervenants dans le processus de formation à tous les niveaux (service de formation, centre de formation, formateurs...)
- Les concernés par la formation : il s'agit bien entendu des bénéficiaires des actions de formation.

2.4 L'évaluation des participants

L'évaluation des actions de la formation, s'effectuent par fois en premier degrés par les formateurs dans le centre de formation par un entretien direct concernant le thème de formation et ensuite le responsable sera confronté à deux types d'évaluation liés à un indicateur de durée du programme de formation :

Evaluation à chaud (fiche en annexe N : 8) :

Ce type d'évaluation diffère selon la durée de formation :

- Dans les formations à longue durée, le participant sera évalué en trois périodes, une évaluation au début de formation, une évaluation pendant la formation pour but

d'apprécier le niveau de participant et leur capacité de suivi de cycle de formation et une évaluation pour mesurer l'assimilation des participants

- Dans les formations à courte et moyenne durée l'évaluation se fait après avoir accompli le programme de formation.

Evaluation à froid (fiche en annexe N : 8) :

L'évaluation à froid s'effectue six mois après la fin de formation .elle consiste en l'observation des subordonnés par leur supérieur hiérarchique en vue d'apprécier leur capacité de mise en application des enseignements issue de la formation .

2.5 Les types de formation

L'unité encourage une diversité de pratiques de développement à tous les niveaux de l'organisation et dans tous les domaines de développement des personnes, compétences professionnelles et développement des capacités de leadership, amélioration du comportement et perfectionnement du savoir et du savoir-faire.

L'unité suit les types de formation suivant :

Formations et perfectionnements de courte durée :(séminaire) ayant pour objectifs :

- La vulgarisation de nouveaux procédés et de nouvelles technologies.
- L'acquisition d'une théorie, d'une méthode ou d'une technique de gestion de base d'une fonction donnée.
- L'acquisition de nouvelles méthodes et techniques.

Formations alternées de moyenne et longue durée : visant à approfondir et à maîtriser :

- Un métier ;
- Une fonction ;
- Une responsabilité.

Formations de bases de longues durées, telle que le technicien et le technicien supérieur.

Formations à la carte sur site visant à répondre à un problème spécifique d'une cimenterie

Les modules enseignés touchent toutes les spécialités dans le domaine du ciment, granulats concassés et le béton prêt à l'emploi,

On distingue aussi deux types de formation :

Formations techniques : Processus de fabrication du ciment, Opérateur, Rondier, Chimiste, Mécanique, Electricité, Automatisation etc...

Formations managériales : Gestion des ressources humaines, Gestion financière, Management opérationnel, Gestion des stocks, Management de qualité et Environnemental etc...

Les populations concernées sont issues de toutes les catégories professionnelles (Exécution, Maîtrise, Cadres).

2.5 Le rôle de la formation professionnelle dans le développement des compétences

Au sein du groupe GICA, la formation occupe une place importante, elle est considérée comme un axe majeur de leur stratégie. Et la SCHB souhaite que chaque collaborateur puisse développer pleinement son potentiel dans son travail.

Le développement des personnes dans l'unité est une clé de la performance et du changement, contribuant à la réalisation de leurs majeurs défis et de leurs stratégies. C'est la raison pour laquelle le développement des collaborateurs et des équipes est une consigne fondamentale de tous les responsables de formation dans toutes les unités.

Dans le Groupe cette importance se traduit par :

- Le centre de formation CFIC
- Les montants de budget consacrés pour les actions de formation.
- Les grands projets pour lesquels se déterminent la grande importance allouée à la FPC pour l'épanouissement des compétences au niveau de toutes les unités

Section 3 : Analyse de l'impact de la formation sur le développement des compétences

3.1 Présentation de la méthodologie de l'enquête

3.1.1 L'objectif de l'enquête :

L'objectif d'étude est d'évaluer l'impact de la formation sur le développement des compétences des ressources humaines, ainsi d'illustrer le niveau d'acquisition de compétences et le degré de satisfaction des formations reçues par ces derniers.

3.1.2. L'architecture du questionnaire :

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

3.1.2.2 Les questions : Le questionnaire comporte :

- Des questions fermées : ou l'interrogé devait choisir une réponse « oui ou non ».
- Des questions semi-ouverte : ou l'interrogé avait le choix de plusieurs réponses.
- Des questions ouvertes : ou l'interrogé pouvait prendre la parole et donner son avis sur les raisons de satisfaction et l'évaluation après la formation et donne des suggestions d'amélioration.
- Des questions à l'échelle : ou l'interrogé pouvait donner des notes de niveaux de satisfaction et sur le développement des compétences.

3.1.3 L'hypothèse de l'enquête :

Un objet de recherche ne peut être défini et construit qu'en fonction d'hypothèses permettant de soumettre à une interrogation systématique, les aspects de la réalité mis en fonction par les questions posées. Ces hypothèses constituent en effet, les vrais objectifs de l'enquête que nous escomptons par le biais du questionnaire :

- La façon dont les besoins en formation sont identifiés ;
- La formation mise en œuvre répond aux objectifs tracés par l'unité et aux préoccupations des travailleurs ;
- Appréciation sur la formation par les employés formés ;
- Le niveau d'application du système d'évaluation ;

- L'impact de la formation dans le développement des compétences ;

3.1.5 La population de l'enquête :

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de l'unité DJAWADE TAHAR, soit 600 employés.

Etant donné le nombre élevé des travailleurs au sein de l'unité, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable. Pour construire notre échantillon, nous avons choisi la méthode des quotas (uniquement proportionnelle), qui consiste à répartir les quotas, en fonction des caractéristiques suivantes : les catégories socioprofessionnelles

Nous avons retenu un échantillon de 60 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire. Sur les 60 distribués, nous avons reçu 53 questionnaires : soit 7 personnes qui n'ont pas répondu. Ce qui rend notre échantillon quelque peu biaisé, mais cela n'influencera pas sur l'objectif de notre enquête.

3.1.6 Le déroulement de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulée sur une période de 10 jours à partir de 24/04/2016 jusqu'à 03/05/2016.

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires ;
- Et enfin, le dépouillement

Les réponses étaient anonymes pour ne pas heurter la sensibilité de chacun.

Exploitation et analyse des résultats : L'exploitation et l'analyse des résultats a nécessité le recours à l'outil informatique notamment le tableur (Excel) et le logiciel de traitement de données (Sphinx). Nous avons procédé à une analyse descriptive des résultats.

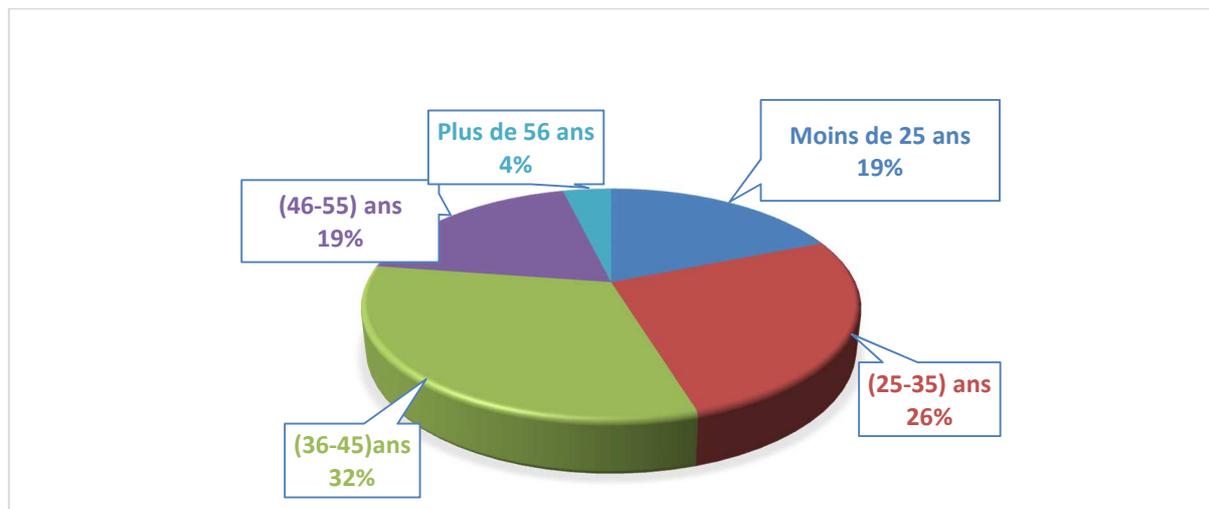
3.2 Analyse des résultats de l'enquête par questionnaire

3.2.1 Caractéristiques démographiques de l'échantillon :

Tableau N°1 : Répartition de l'échantillon par tranches d'âge :

	Nb	% cit.
Moins de 25 ans	10	18,90%
(25-35) ans	14	26,40%
(36-45)ans	17	32,10%
(46-55) ans	10	18,90%
Plus de 56 ans	2	3,80%
Total	53	100,00%

Figure N°1 : Répartition de l'échantillon par tranches d'âge :



Nous remarquons que la tranche d'âge dominante est celle de (36-45 ans) avec un taux de 32.10% ; suivie de celle de (26-35 ans) avec un taux de 26.40% et 18.90% des interrogés ont un âge appartenant à la tranche moins de 25 ans, le même pourcentage (18.90%) pour la tranche d'âge (46-55 ans) et enfin ceux de plus de 55 ans compte 3.80% de l'échantillon.

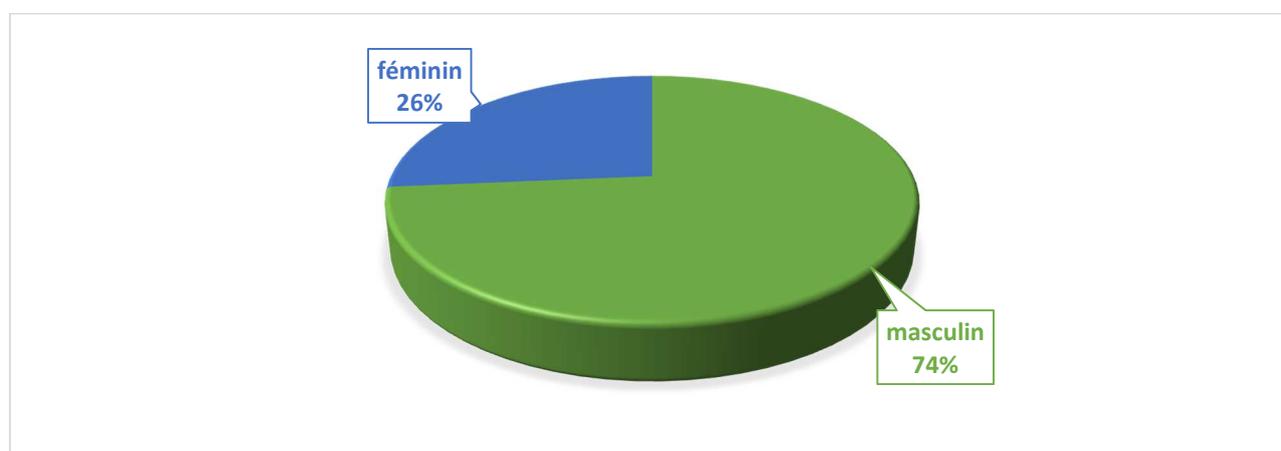
L'analyse de la composition démographique de notre échantillon nous autorise à confirmer le caractère jeune des employés de cette entreprise ce qui lui confère un atout stratégique en matière de GRH.

En ce qui concerne la répartition des enquêtés par le genre, nous présentons le tableau ci-dessous :

Tableau N°2 : Répartition de l'échantillon par genre

	Nb	%
Masculin	39	73,60%
Féminin	14	26,40%
Total	53	100,00%

Figure N°2 : Répartition de l'échantillon par genre



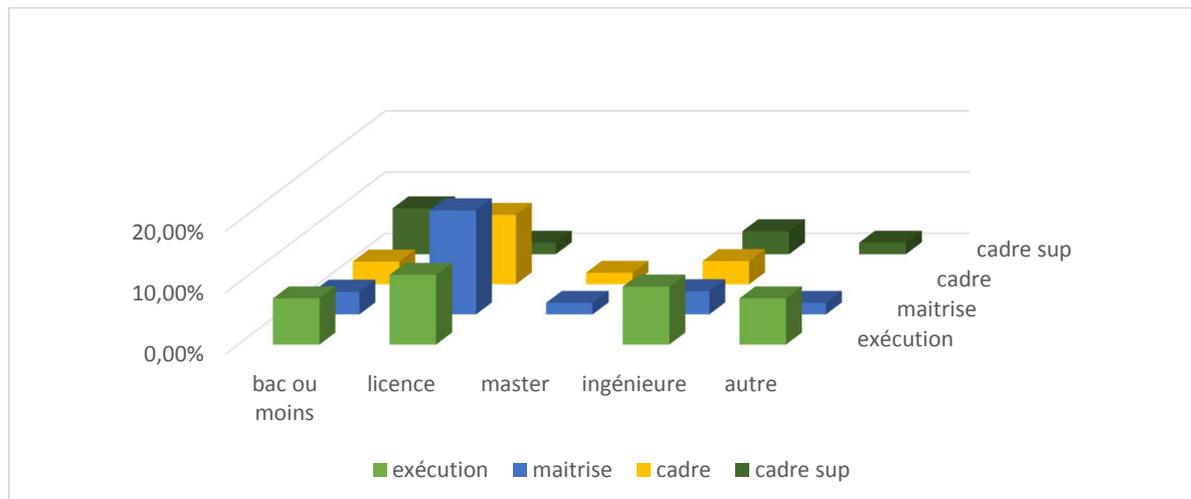
Parmi les 53 personnes interrogées, 39 individus sont de sexe masculin, soit un taux de 74%. Les restants sont du sexe opposé représentant 26% de la population.

A titre de l'activité exercée par cette unité, nous remarquons qu'elle préfère recruter beaucoup plus d'homme que des femmes.

Tableau N°3 : Répartition de l'échantillon par niveau de qualification du personnel

	exécution	maitrise	cadre	cadre sup	
bac ou moins	7,50%	3,70%	3,70%	7,50%	22,60%
licence	11,32%	16,98%	11,32%	1,88%	41,50%
master		1,88%	1,88%		3,80%
ingénieur	9,43%	3,77%	3,77%	3,77%	20,80%
autre	7,50%	1,88%		1,88%	11,30%
	35,80%	28,30%	20,80%	15,10%	100%

Figure N°3 : Répartition de l'échantillon par niveau de qualification du personnel

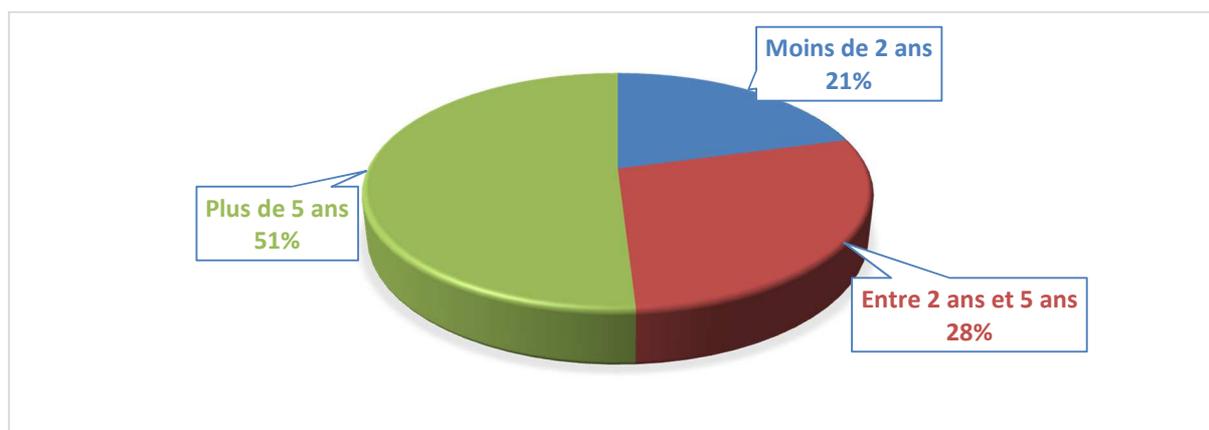


D'après le graphe nous constatons que la plus grande partie de la population étudiée 41.50% à un niveaux universitaire (licence), qui se reparti à son tour en 11% d' agents d'exécution , 16% d'agents de maitrise ,11% des cadres et un seul cadre supérieur, suivis de celle ayant un niveau d'un bac ou moins constituant 22.60% et 20% des ingénieures, par contre seulement 3% des interrogés a un master (un cadre et un agent de maitrise), le reste dispose d'autre diplômes.

Tableau N°4 : Répartition de l'échantillon par ancienneté

	Nb	% cit.
Moins de 2 ans	11	20,80%
Entre 2 ans et 5 ans	15	28,30%
Plus de 5 ans	27	50,90%
Total	53	100,00%

Figure N°4 : Répartition de l'échantillon par ancienneté



Plus de la moitié de notre échantillon ont une ancienneté de plus de 5 ans, tandis que 28.30% a une ancienneté qui s'étend de 2 ans à 5 ans et le reste avec une ancienneté de moins de 2 ans.

Ces trois dernières questions nous ont permis de mieux connaître les caractéristiques de la population interrogée, la plupart des interrogés ont un niveau élevé par rapport à l'ancienneté, aussi nous voyons que la catégorie dominante est celle des agents d'exécution par rapport à la nature de l'activité exercée.

Afin d'assurer le développement de cette unité, les employeurs préfèrent recruter un effectif qualifié en terme de savoir.

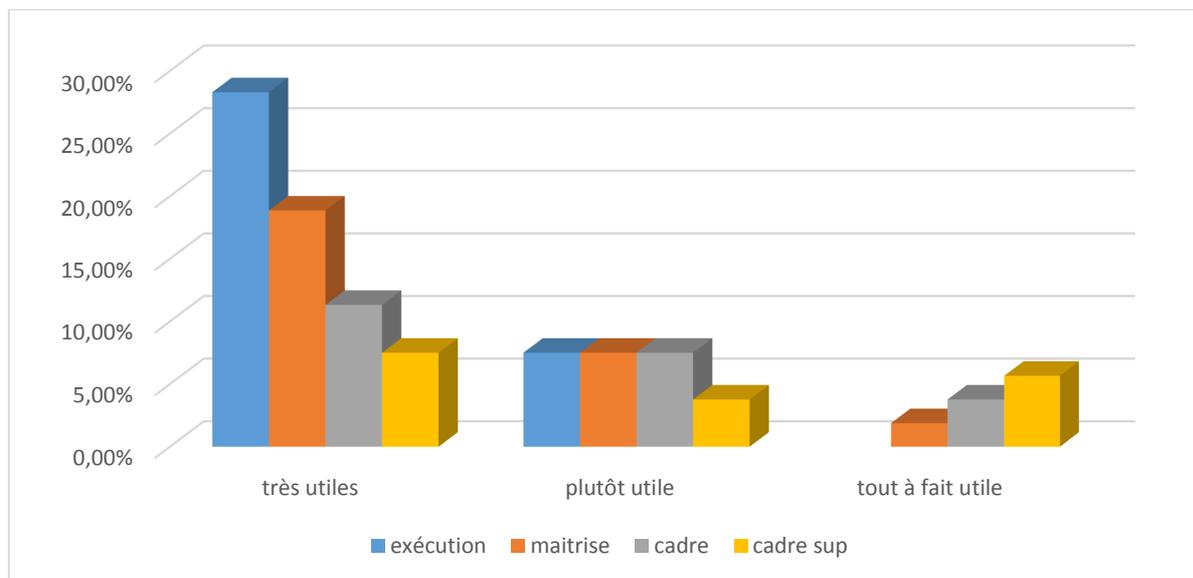
Toutes ces connaissances nécessitent d'être complétées et améliorées par une formation à l'entreprise pour assurer la bonne intégration des salariés, qui va suivre le progrès technologique, et l'apprentissage de nouvelles compétences.

3.2.2 Le rôle de la formation dans la carrière des employés :

Tableau N°5 : L'utilité de la formation continue en cours de carrière professionnelle

	exécution	maitrise	cadre	cadre sup	%cit
très utiles	28,30%	18,86%	11,32%	7,50%	63,50%
plutôt utile	7,50%	7,50%	7,50%	3,77%	26,90%
tout à fait utile		1,88%	3,77%	5,66%	9,60%
%cit	35,80%	28,30%	20,80%	15,10%	100,00%

Figure N°5 : L'utilité de la formation continue en cours de carrière professionnelle



	Nb	% cit.
Très utile	33	63,50%
Plutôt utile	14	26,90%
Inutile	6	9,60%
Total	53	100,00%

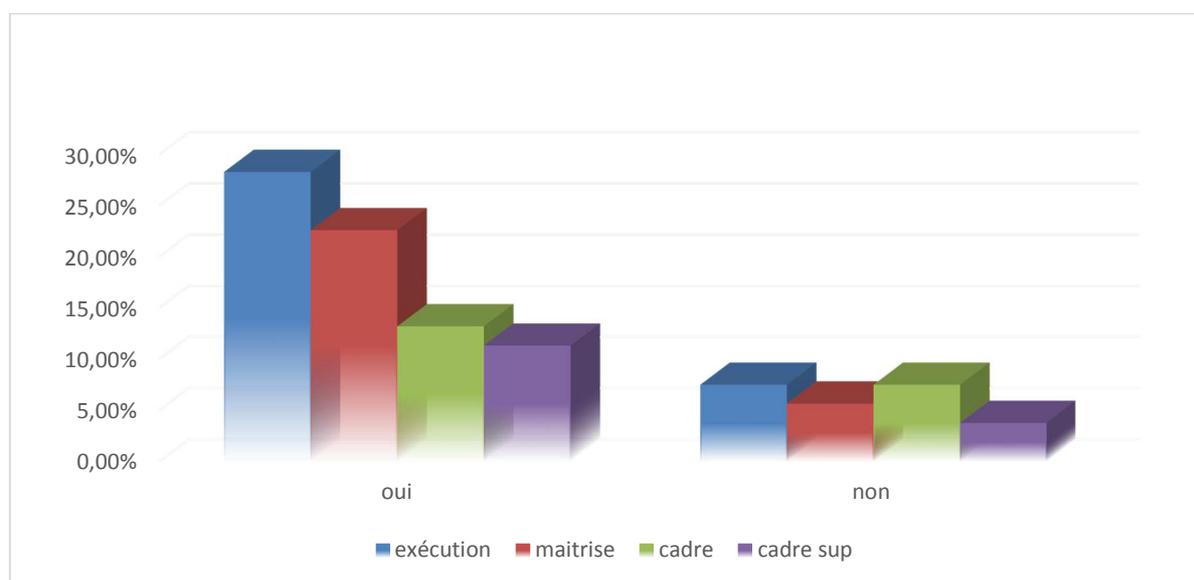
Nous relevons que 63.50% des interrogés considèrent la formation comme un élément très utile au cours de leur carrière professionnelle dont la majorité sont les agents d'exécution, 26.90% la trouvent plutôt utile et ceux qui la trouvent tout à fait inutile ne constituent que 9.60% parmi eux trois cadres supérieures et deux cadres ce qui confirme que la plupart des salariés sont conscients que la formation améliore leur performance dans le poste qu'ils occupent.

3.2.3 -Les attentes des employés en matière de formation :

Tableau N°6 : les attentes en matière de formation

	exécution	maitrise	cadre	cadre sup	%
oui	28,30%	22,60%	13,20%	11,32%	75,00%
non	7,50%	5,66%	7,50%	3,77%	25,00%
%	35,80%	28,30%	20,80%	15,10%	100%

Figure N°6 : les attentes en matière de formation



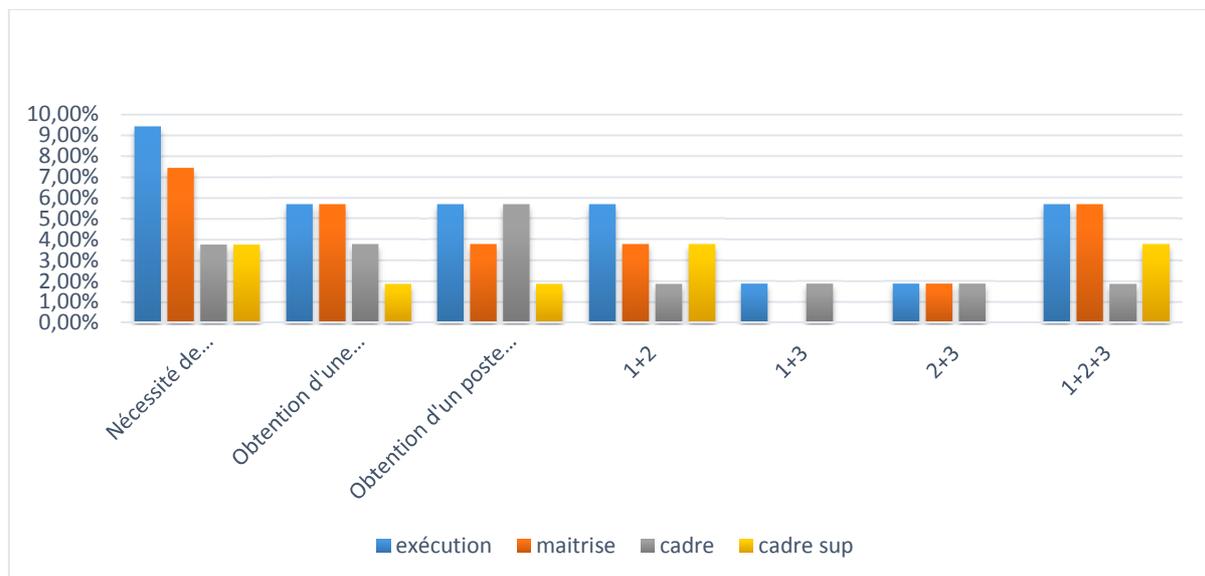
La plupart des enquêtés (75%) ont exprimé leurs attentes en matière de formation contre 25% qui ont donné un avis contraire. Nous constatons que la plupart des catégories socioprofessionnelles (exécution, maîtrise et cadre) souhaite bénéficier des cycles de formation pour développer leurs compétences.

Tableau N°7 : Appréciation de l'utilité de la formation :

	exécution	maîtrise	cadre	cadre sup	%cit
Nécessité de développement personnel 1	9,43%	7,45%	3,77%	3,77%	24,52%
Obtention d'une prime 2	5,66%	5,66%	3,77%	1,88%	16,98%
Obtention d'un poste supérieure 3	5,66%	3,77%	5,66%	1,88%	16,98%

1+2	5,66%	3,77%	1,88%	3,77%	15,09%
1+3	1,88%		1,88%		3,77%
2+3	1,88%	1,88%	1,88%		5,66%
1+2+3	5,66%	5,66%	1,88%	3,77%	16,98%
	35,80%	28,30%	20,80%	15,10%	100%

Figure N°7 : Appréciation de l'utilité de la formation



Concernant le but ou l'objectif de la formation, 24.52% des interrogés voient la formation comme étant une nécessité de développement personnel, par contre, ceux qui considèrent l'utilité de la formation uniquement par rapport à l'obtention d'une prime et l'obtention d'un poste supérieure représentent un pourcentage partagé de 16.98%, et 16 % des interrogés ont choisi les trois modalités précédentes comme but de la formation, et le reste a choisi le développement personnel et l'obtention d'une prime.

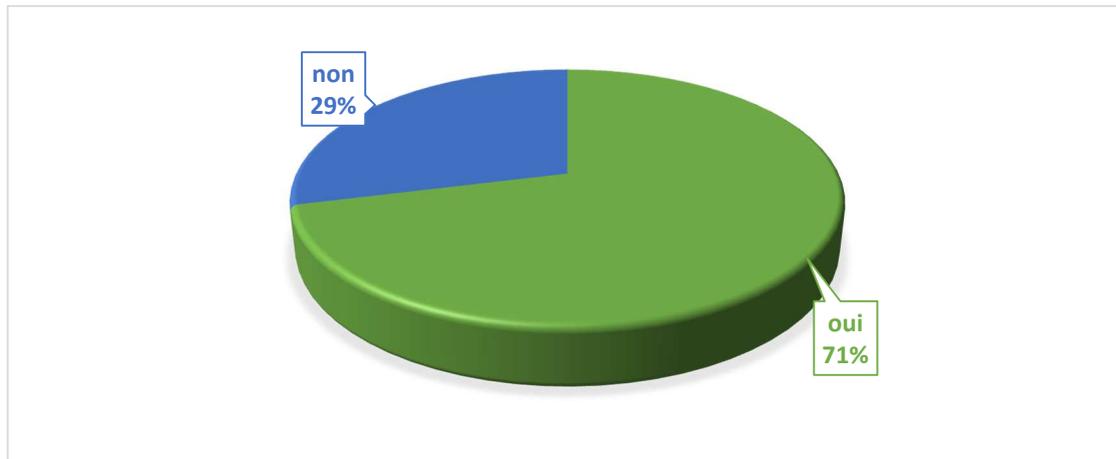
Nous découvrons d'après leurs réponses que l'objectif majeur des formations au sein de SCHB est le développement personnel afin d'effectuer leurs tâches avec performance ainsi que la formation au sein de l'unité cherche à développer l'employé afin qu'il puisse occuper un poste supérieur et bénéficier d'une prime.

3.2.4 connaissance des objectis de formation :

Tableau N°8 : répartition des gents par connaissance des objectifs de formation

	Nb	% cit.
oui	30	71,10%
non	14	28,90%
Total	44	100,00%

Figure N°8 : répartition des gents par connaissance des objectifs de formation



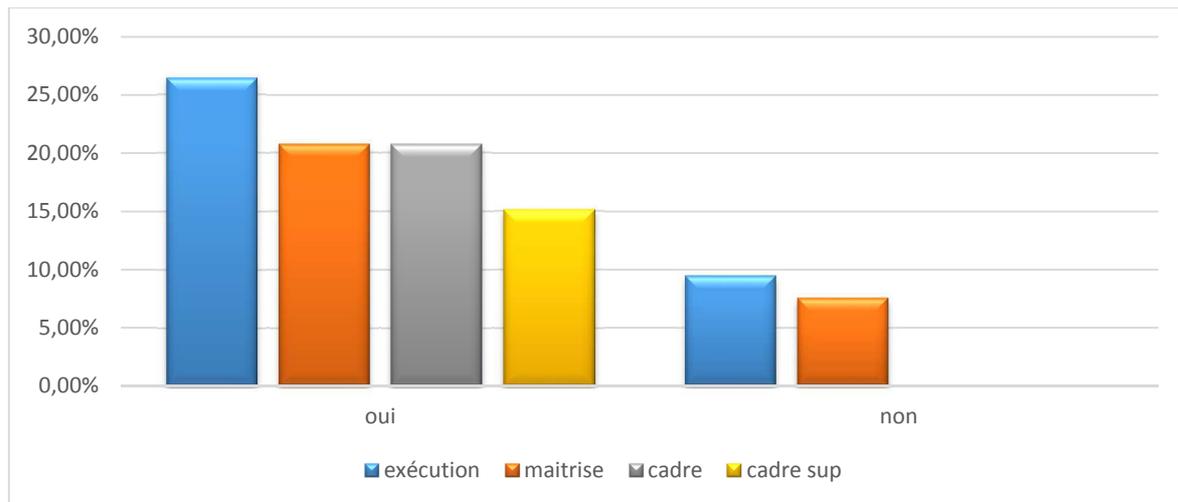
La plupart des agents interrogés représentée par un taux de 71% étaient au courant des objectifs de la formation proposée ce qui indique que la plupart des interrogés sont au courant des objectifs de chaque cycle de formation, mais il y a ceux qui ont répondu « non » ce qui montre que les objectifs de la formation n'ont pas été bien discutés à leur niveau.

3.2.5 - Etat des lieux de la formation au sein de l'entreprise :

Tableau N°9 : Le nombre d'agent qui ont suivi des formations :

	exécution	maitrise	cadre	cadre sup	%
Oui	26,42%	20,75%	20,75%	15,10%	71,10%
Non	9,43%	7,54%			28,90%
%	35,80%	28,30%	20,80%	15,10%	100,00%

Figure N°9 : Le nombre d'agent qui ont suivi des formations :



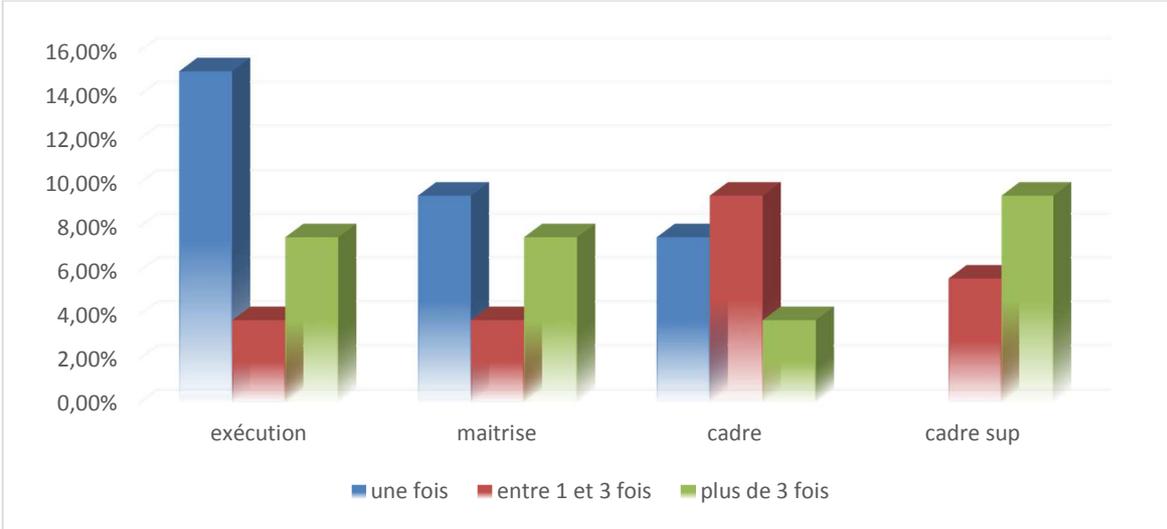
Nous déduisons que 72% de l'échantillon ont bénéficié d'une formation, tandis qu'une minorité de 20% n'ont pas eu l'occasion d'en bénéficier.

Nous remarquons que la société est intéressée par l'amélioration du niveau qualification de son effectif ce qui est reflété par le nombre des cadres et des cadres supérieure interrogés, nous trouvons que ils ont tous bénéficié des actions formations et la catégorie la plus concernée par la formation et celle de l'exécution qu'on peut l'expliquer par la nature d'activités exercé par cette unité.

Tableau N°10 : nombres de fois de la formation

	exécution	maîtrise	cadre	cadre sup	%cit
une fois	15,09%	9,43%	7,54%		38,60%
entre 1 et 3 fois	3,77%	3,77%	9,43%	5,66%	27,30%
plus de 3 fois	7,54%	7,54%	3,77%	9,43%	34,10%
%cit	35,80%	28,30%	20,80%	15,10%	100,00%

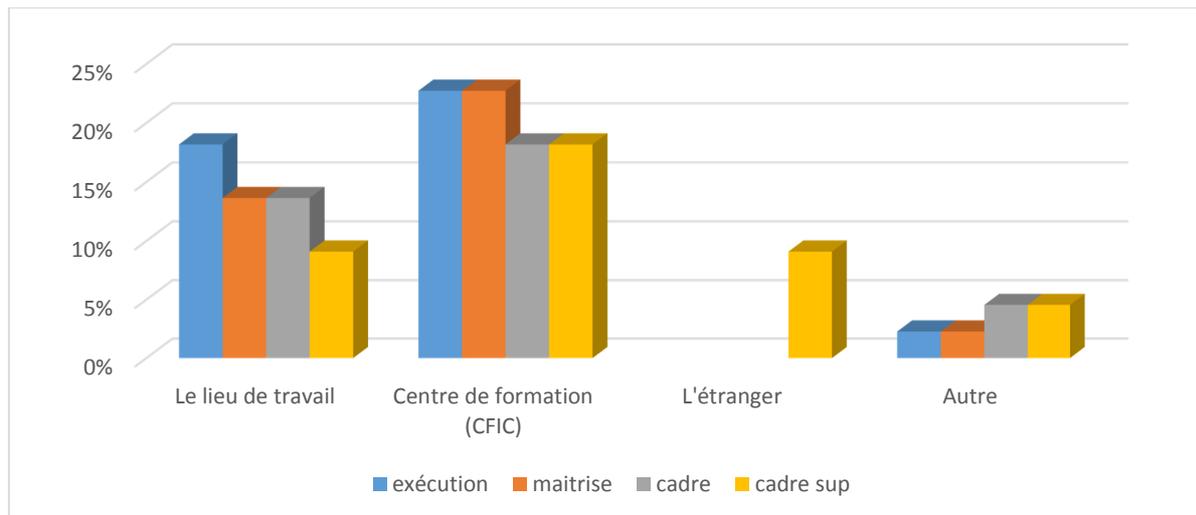
Figure N°10 : nombres de fois de la formation



Parmi les questionné qui ont subis une formation 38.60% ont suivi une seule formation, en revanche 34% subis plus de trois formations, tandis que 27.30% les restants ont pu suivre entre un et tois actions de formation.

Tableau N°11 : répartition des gents par lieux de formation

Figure N°11 : répartition des gents par lieux de formation



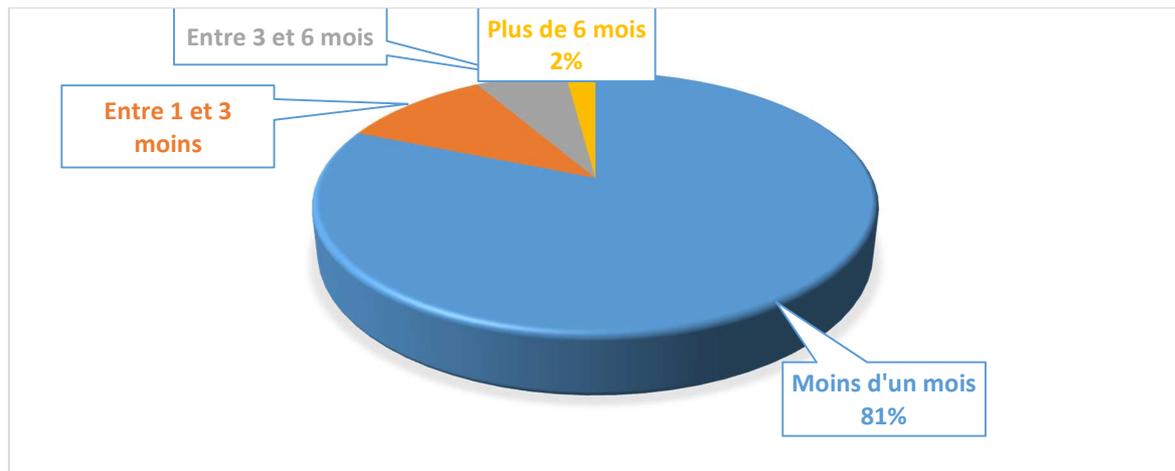
Nous notons que plus de 50% des travailleurs ont effectué leurs formations dans un centre de formation spécialisée (CFIC) et 34% ont suivi leur formation sur site, tandis qu'un faible pourcentage de 6 % l'ont effectué à l'étranger, et 9% l'ont effectué dans un autre lieu (université, centre spécialisé...).

Et nous avons constaté que la société fournit aux travailleurs un centre de formation spécialisée pour mieux organiser les cycles de formation, alors que seulement les cadres supérieures qui ont bénéficiés des formations à l'étranger qui implique que l'entreprise souhaite avoir des cadres qualifiés.

Tableau N°12 :répartition de la période de formation

	Nb	%
Moins d'un mois	39	73,60%
Entre 1 et 3 mois	5	9,40%
Entre 3 et 6 mois	3	5,70%
Plus de 6 mois	1	1,90%
Total	53	100%

Figure N°12 : répartition des gents par lieux de formation



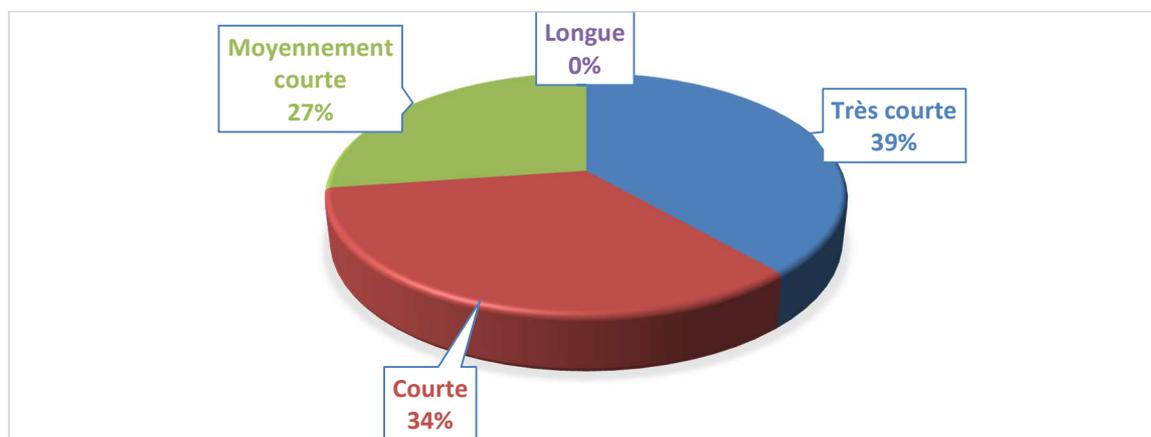
Un pourcentage élevé des enquêtés, soit 81% ont bénéficié d'une formation de courte durée (mois d'un mois) alors que 9% ont bénéficiés d'une formation de moyenne durée (entre 1 mois et 3 mois), 5% ont suivi une formation entre 3 moins et 6 moins, et 2 % ont bénéficié d'une formation d'une durée de plus de 6 mois.

3.2.6 -Appréciation des enquêtés par rapport aux actions de formation:

Tableau N°13 : Opinions des enquêtés par rapport à la durée de la formation

	Nb	%
Très courte	17	38,60%
Courte	15	34,10%
Moyennement courte	12	27,30%
Longue	0	0,00%
Total	44	100,00%

Figure N°14 : Opinions des enquêtés par rapport à la durée de la formation



Nous remarquons que la grande partie des employés de l'entreprise soit 39%, trouvent que la durée de la formation est très courte, alors que 34.10 % des interrogés la trouvent courte et enfin 27.30% qui considèrent cette durée comme moyennement courte.

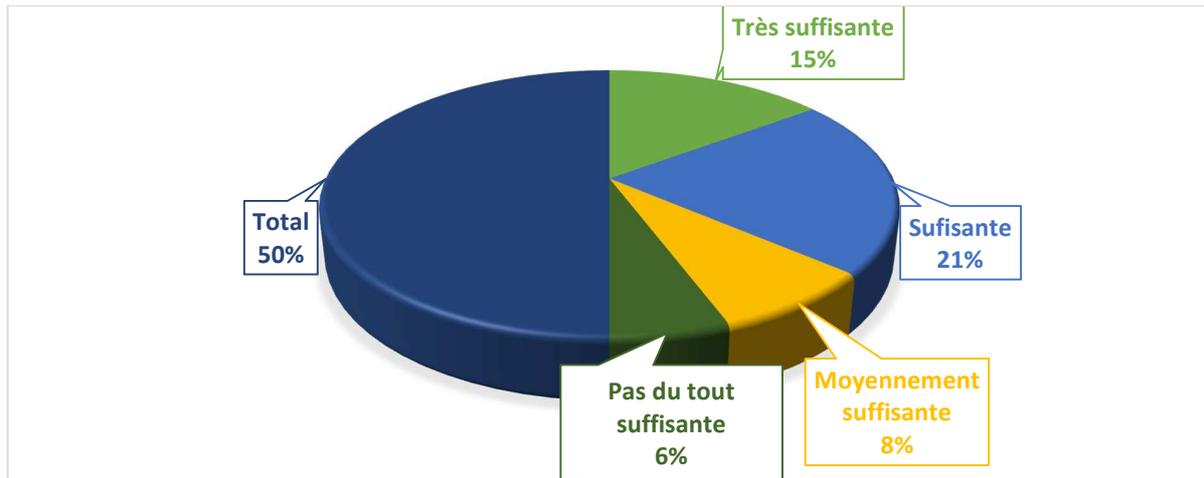
Cette situation peut être expliquée d'une part par les couts de la formation par rapport à sa durée, et d'une autre part, il s'agit de tenir compte des contraintes des horaires de travail, c'est-à-dire si la durée n'est pas adéquate elle peut constituer des handicaps pour le fonctionnement de l'activité de l'entreprise.

Nous pouvons dire aussi, que la durée de la formation constitue un élément important qui contribue à la bonne réalisation de l'action de formation avec efficacité.

Tableau N°14 : répartition de l'avis d'échantillon sur la qualité de documentation

	Nb	% cit.
Très suffisante	13	32,40%
Sufisante	19	44,10%
Moyennement suffisante	7	14,70%
Pas du tout suffisante	5	8,80%
Total	44	100,00%

Figure N°14 : répartition de l'avis d'échantillon sur la qualité de documentation



Il ressort de l'enquête que 32.40% des interrogés trouvent la documentation très suffisante et presque la moitié 44.10% la trouvent suffisante et les interrogés restants ont trouvé moyennement et pas du tout suffisante.

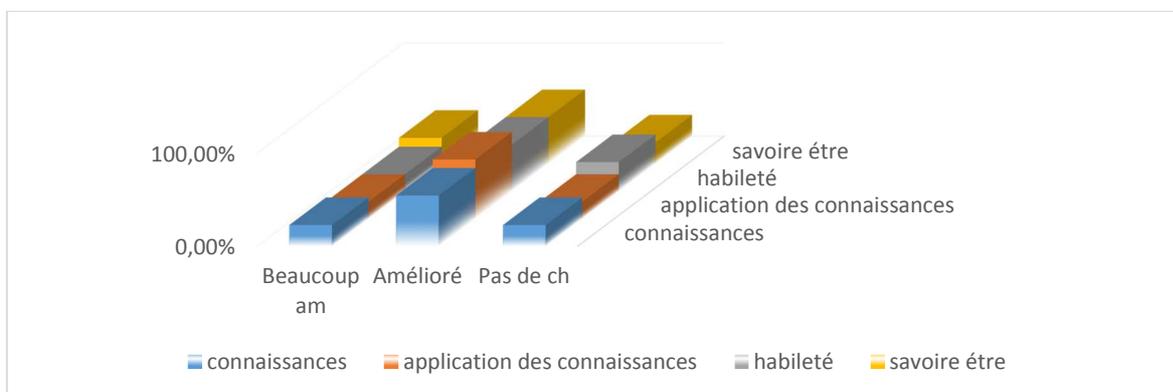
Nous observons que la majorité des intrrogés trouvent la documentation remise dans les cycles de formation est suffisante.

6-L'impact de la formation sur la compétence des employés:

Tableau N°15 :analyse de niveau d'amélioration de l'échantillon à l'issue de formation

	Beaucoup amélioré	Amélioré	Pas de changement	Total
Connaissances	22,72%	54,54%	22,72%	100%
application des connaissances	18,18%	63,63%	18,18%	100%
Habilitété	18,18%	50%	31,18%	100%
savoir être	27,72%	50%	22,72%	100%

Graphique N°16 :analyse de niveau d'amélioration de l'échantillon à l'issue de formation



Les résultats du tableau ci-dessus nous montre que la majorité des interrogés formés ont affirmé que leur niveau de savoir, savoir faire et savoir être se sont améliorés par rapport aux tâches effectuées dans leur poste de travail.

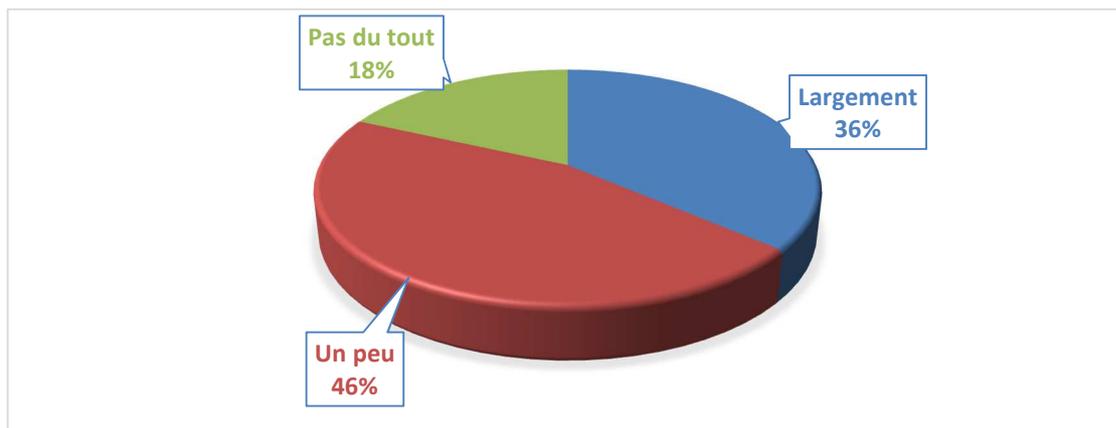
L'analyse des tableaux fait ressortir :

- qu'il y a un développement des compétences du fait que les personnels formés attestent qu'ils ont possédé des connaissances (savoir), et ont pu les appliquer sur le terrain (savoir-faire) et que leur savoir être a été également amélioré.
- ce résultat nous a permis de déduire que la formation est un outil efficace pour développer les compétences des ressources humaines, ceci aura certainement des répercussions positives sur la motivation du personnel et sur le développement de l'entreprise

Tableau N° 16 : Niveau de réalisation des objectifs de la formation

	Nb	% cit.
Largement	16	36,40%
Un peu	20	45,50%
Pas du tout	8	18,20%
Total	44	100,00%

Figure N° 16 : Niveau de réalisation des objectifs de la formation



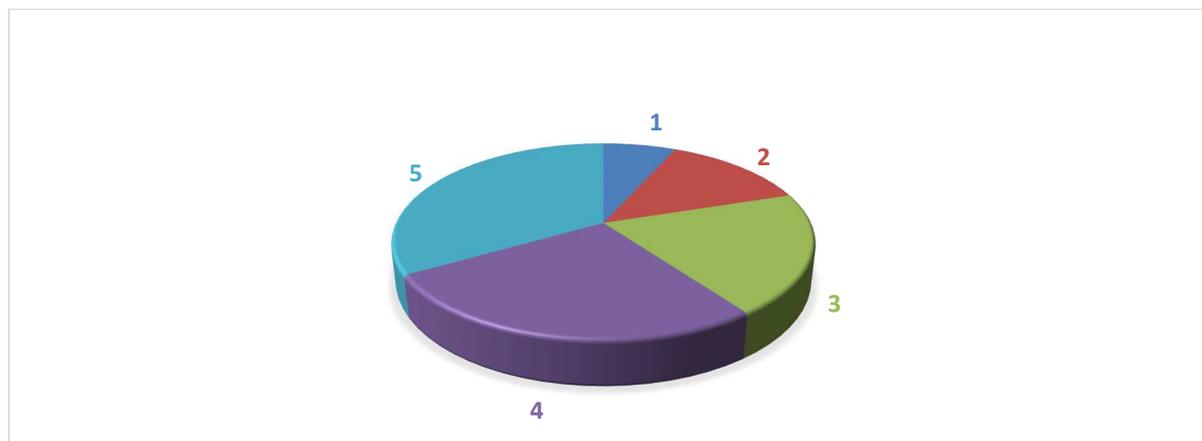
36.40% des interrogés pensent que les objectifs avaient largement atteints, et 45.50% des interrogés ont répondu par un peu et 18 % ont répondu par pas du tout. Ces deux derniers pourcentages étant important ce qu'indique qu'il y a des insuffisances dans les cycles de formation

7-la satisfaction des attentes des employés formés :

Tableau N°17 :l'évaluation de satisfaction des attentes des employés formés :

	Nb	% cit.
1	3	6,80%
2	6	13,60%
3	19	43,20%
4	12	27,30%
5	4	9,10%
Total	44	100,00%

Figure N°17 :l'évaluation de satisfaction des attentes des employés formés :



D'après la moyenne des notes de satisfaction des employés nous observons que la majorité d'entre eux soit 43,20% ont dit que leurs satisfaction est moyennement atteint avec une note 3/5 et d'autre part 27.30% des interrogés ont déclaré que ces attentes sont presque totalement satisfait par une 4/5.

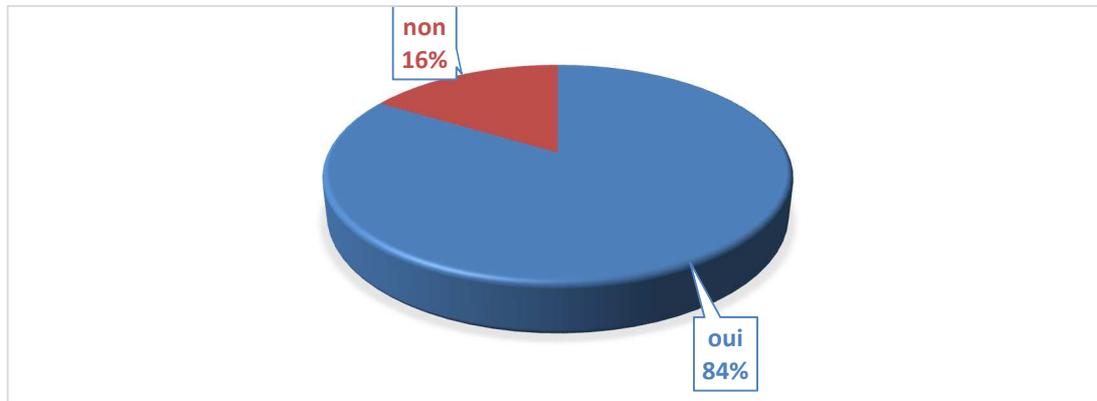
Cela veut dire que les employés de l'unité SCHB sont généralement satisfaits de leurs formations.

Tableau N°18 : l'évaluation des employés après la formation :

	Nb	% cit.
oui	36	83,70%
non	7	16,30%

Total	44	100,00%
-------	----	---------

Figure N°18 : l'évaluation des employés après la formation :

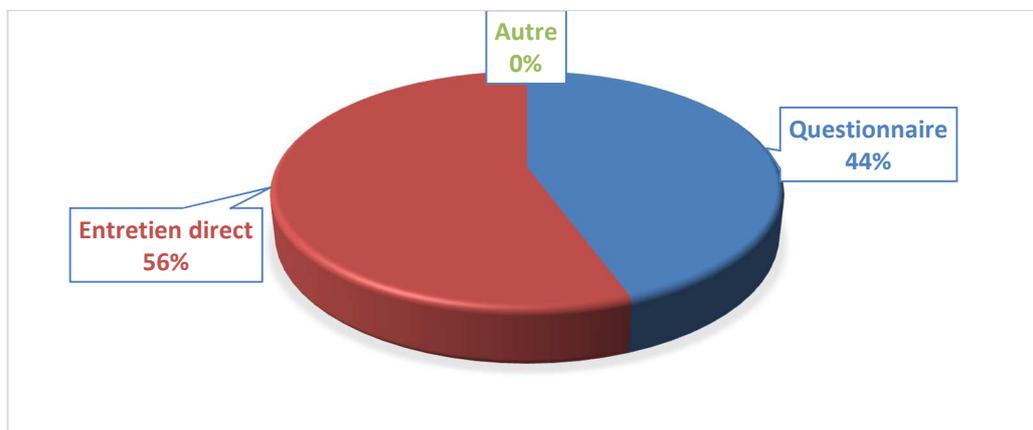


L'exploitation du tableau relatif au suivi du personnel par leur hiérarchie après formation, nous a permis de constater que 83.7% de notre échantillon ont suivis. Nous pensons que cette situation permet aux responsables de s'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir-faire acquis et de l'amélioration des performances de chaque travailleur après formation.

Tableau N°19 : l'analyse de l'outil de l'évaluation

	Nb	% obs.
Questionnaire	16	28,30%
Entretien direct	20	37,70%
Autre	0	0,00%
Total	36	100%

Figure N°19 : l'analyse de l'outil de l'évaluation



Les résultats obtenus de la question relative à l'outil d'évaluation ont montré que la majorité de notre échantillon 56% sont évalués après leur formation par un entretien direct; et que 44% ont évalué par un questionnaire, ce qui montre que l'entretien direct permet de connaître leurs points forts et les points à améliorer et donc d'adhérer et d'être motivé pour suivre une action de formation.

Concernant les personnes qui ont été évaluées, 64,28 % ont été évalués par les hiérarchies et non pas par le formateur.

Nous constatons donc que l'évaluation des personnels après leurs formation n'a pas été généralisée par le centre de formation d'une manière à toucher l'ensemble des travailleurs .

Pour les suggestions, les personnes interrogées ont proposé des formations sur :

- Des thèmes technique sur le transite et management energitique;
- Formations des nouveaux cadres de ressources humaines (ingenierie de formation ;
- Formations dans le domaine de l'information et l'utilisation des différents logiciels liés à la spécialité ;

D'après les résultats de l'enquête, nous avons tiré quelques points à améliorer en matière de formation. Nous les présentons comme suit :

- Prolonger la durée de la formation ;
- Améliorer le lieu de centre de formation ;
- l'application à chaud ;
- les qualité de formateur ;
- la coherence entre le thème choisi et le poste de personne choisi ;
- la formation périodique ;
- documentation electronique ;

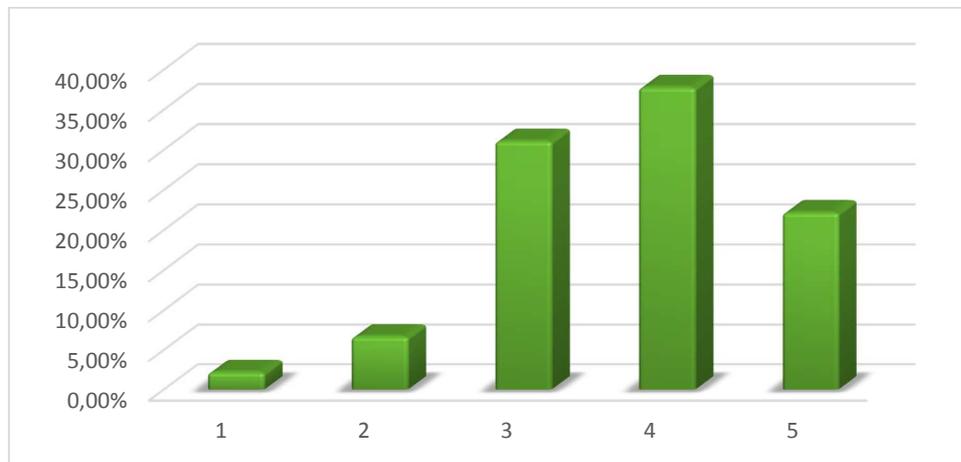
8-l'impact de la formation dans le développement des compétences :

Tableau N°20 : l'impact de la formation dans le développement des compétences

	Nb	% cit.
1	1	2,20%
2	4	6,70%
3	14	31,10%
4	16	37,80%
5	10	22,20%

Total	44	100,00%
--------------	-----------	----------------

Figure N°20 : l'impact de la formation dans le développement des compétences



Dans notre objectif qui consiste de savoir l'impact des actions de formation sur le développement des compétences des salariés, le tableau ci-dessus nous a permis de dire que les majorités des agents qui ont reçu une formation, estiment que leur niveau de compétences a amélioré, car 39 personnes, soit 37.50% de cet effectif ont donné une note 3/5 ou 4/5 ou 5/5 ce qui signifie qu'il y a un développement dans leurs compétences

Ces résultats nous ont confirmé l'adéquation des programmes avec les besoins ainsi que la qualité des méthodes pédagogiques utilisées.

Et à partir de le tableau ci-dessus, nous constatons que l'action de formation constitue un biais utile pour développer les compétences et la qualification de la ressource humaine.

Et c'est à partir de là, que nous pensons que le développement des compétences est le chemin le plus court pour arriver à des performances individuelles et collectives, qui auront un effet significatif sur l'efficacité de la SCHB.

Section 04 : Analyse des résultats de l'étude et recommandations

Après le dépouillement du questionnaire et le commentaire et l'analyse de chaque question, nous allons essayer de dresser les commentaires suivants :

- Les travailleurs de la SCHB sont conscients que la formation est importante et utile pour le développement de leurs compétences.
- Les employés de la SCHB considèrent la formation comme outil pour le développement personnel. D'autres la considèrent comme un moyen d'obtention d'une prime et d'un poste supérieur.
- La majorité des interrogés pensent que les sujets dispensés étaient liés à l'objectif de la formation.
- Les formations proposées par la SCHB s'effectuent généralement dans le centre de formation CFIC.
- La majorité des travailleurs ont reçu des formations de courte durée (moins d'un mois)
- La majorité des travailleurs sont satisfaits par les méthodes pédagogiques utilisées, et la documentation remise.
- Après la formation, les travailleurs sont en général satisfaits, ainsi qu'il se sentent que leur niveau de connaissance s'est amélioré et que leur habileté aussi s'est améliorée.

Suite à l'analyse des résultats obtenus, nous pouvons proposer quelques suggestions permettant l'amélioration de quelques points concernant la formation au sein de l'unité SCHB :

- Lier les objectifs de l'entreprise avec ceux du personnel.
- Donner plus d'importance à la détermination des besoins réels de formation qui représente une étape cruciale du cycle de formation et cela par l'application des méthodes et outils appropriés tels que : les questionnaires, les entretiens ...etc.

-
- Programmer des actions de formation conformes aux besoins exprimés par le personnel de l'entreprise pour que la formation puisse représenter une valeur ajoutée et pour les salariés et pour l'entreprise.
 - Améliorer les conditions des actions de formation d'où le lieu de centre de formation.
 - Organiser des rencontres et des journées d'études à l'issue de chaque formation pour évaluer les actions et mesurer les acquis.
 - Former les personnels dans le but de développer leurs compétences et ne plus former pour consommer le budget consacré à la formation.
 - Mettre en place un système d'appréciation des performances afin de cibler les points à améliorer.
 - Les formateurs doivent être au courant de la culture de l'entreprise et connaître les activités de l'unité.
 - Organiser plus de formation sur site.
 - Accorder l'importance à la grille d'évaluation et bien choisir les critères d'évaluation et de sélection des agents à former.
 - Assurer une cohérence entre l'action de formation et la situation habituelle de travail
 - Former et sensibiliser les responsables de la formation sur leur responsabilité dans la prise en charge de leurs fonction notamment dans le domaine de communication.
 - Les responsables de formation doivent être suffisamment en contact avec le centre de formation (CFIC) pour bien identifier leurs besoins et leurs objectifs en matière de formation.

La ressource humaine est la richesse et le capital le plus précieux et le plus important des entreprises. La formation étant l'un des moyens de son développement et de sa promotion pour prendre en charge l'ensemble des défis qui permettront aux entreprises de se placer au niveau requis par le contexte d'internationalisation des marchés et de compétitivité à tous les niveaux.

La formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leur productivité ; elle est partie intégrante de leur 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'adapter et de développer les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois, du contexte et des connaissances dans les différents domaines.

En effet, la formation n'est pas une fin en soi, elle se justifie par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines. Elle permet de développer les compétences, et constitue un moyen de communication, de motivation et d'implication des hommes aux changements.

Les résultats obtenus de notre analyse, nous ont d'abord permis de constater que le personnel de l'unité (SCHB) est conscient de l'importance de la formation et que cette dernière leur a apporté le savoir-faire.

A la lumière de ce qui précède, nous pouvons dire que : la première hypothèse stipulant que « La formation est ensemble d'actions de développement qui met à la disposition des individus tous les moyens nécessaires à l'accumulation de leurs connaissances » est confirmée.

On peut aussi confirmer la deuxième hypothèse qui dit que « Toute organisation pour réussir son projet stratégique dans un environnement en perpétuel changement devra compter sur ses compétences, richesses inépuisables et créatrices de valeur et de qualité ».

En raison de tout ce qui a été remarqué au niveau de la SCHB, nous pouvons dire que la formation permet de développer les compétences du personnel pour coéquipier la mondialisation et les nouvelles technologies, ce qui confirme notre troisième hypothèse.

Bibliographie

Les ouvrages :

1. CADIN Loïc. GUERIN François. PIGEYRE Frédérique. GRH : pratiques et éléments de théorie. Paris. Edition DUNOD.1997.
2. DENNERY Marc, Piloter un projet de formation, France, édition ESF ,2000
3. Eray Philippe, « Précis de développement des compétences. », Editions Liaisons, Paris, 1999.
4. Flûck C., « Développer les compétences et l'intelligence collectives. », Editions Demos, France, 2001.
5. Le Boterf Guy, « L'ingénierie et l'évaluation de la formation. », Editions Organisation, Paris, 1993.
6. Levy-Leboyer Claude, « La gestion des compétences. », Editions d'Organisation, Paris, 1996.
7. Louart Pierre, « Gestion des ressources humaines. », Editions Eyrolles, Paris, 1994.
8. Meignant Alain, « Manager la formation. », 4^{eme} édition, Editions Liaisons, Paris, 2001.
9. Parmentier, « L'ingénierie de formation, outils et méthodes », édition d'Organisation, France 2010.
10. Peretti Jean Marie, « Gestion des ressources humaines. », Editions Vuibert, Paris, 1987.
11. Sekiou, Blondin, Peretti et autres, « Gestion des ressources humaines. », 2^{eme} édition, Editions Debock Université, Bruxelles, 2001.
12. Soyer Jaques, « Fonction formation. », Editions Organisation, Paris, 2003.
13. WEISS Dimitri, Ressources humaines, Paris, éditions d'organisation, 2003.

Les sites Web :

1. Le site de journal officiel, www.joradp.dz
2. www.ac-creteil.fr/SMS/bibilan.htm#compétence.
3. www.chairecompetences.uqam.ca/pages/document_pdf/foucherpattersonnaji020304.pdf

4. www.dfc.cci.fr/template.asp?page=dossier2&dossier=6
5. www.formation.maroc.com.16/03/2009

Annexes

GUIDE D'ENTRETIEN

1. Quelle est la politique de formation menée par SCHB ?

.....

2. quels sont les objectifs d'une action de formation au sein de la SCHB ?

.....

3. quels sont les moyens utilisés pour déterminer les besoins individuels de formation de chaque personne qui travaille dans la SCHB ?

.....

4. quels sont les intervenants dans l'action de formation au sein de la SCHB ?

.....

5. dispose-vous pour chaque action de formation, de support d'évaluation ?

.....

6. Qui a évalué et avec quelles méthodes ?

.....

7. Quels ont été les outils utilisés ?

.....

8. quels sont les types de formation suit par la SCHB ?

.....

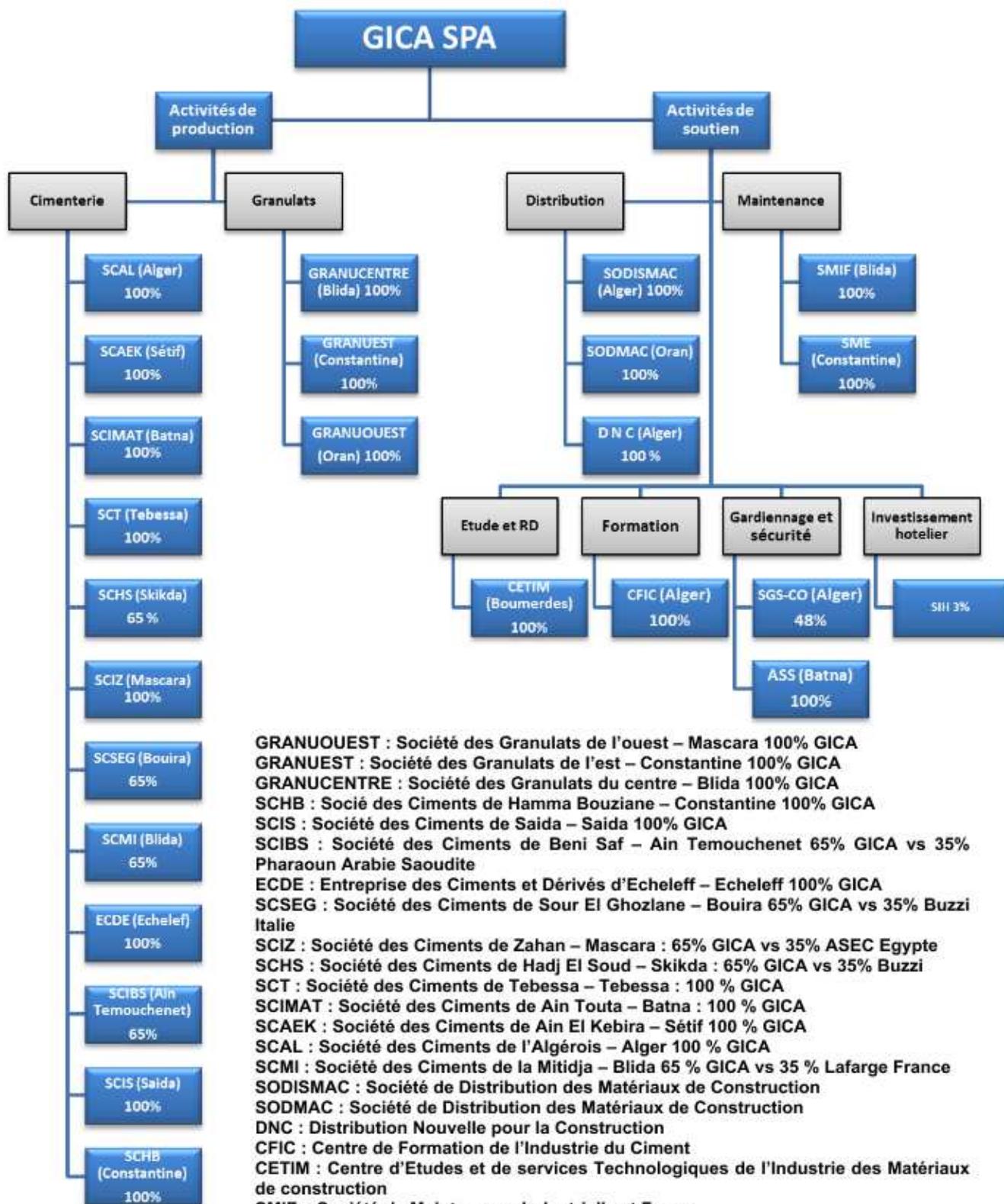
9. Quel est l'impact de la formation sur ?

Le salarié.....

L'entreprise.....

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION

Organigramme de groupe GICA



GRANUOUEST : Société des Granulats de l'ouest – Mascara 100% GICA
GRANUEST : Société des Granulats de l'est – Constantine 100% GICA
GRANUCENTRE : Société des Granulats du centre – Blida 100% GICA
SCHB : Socié des Ciments de Hamma Bouziane – Constantine 100% GICA
SCIS : Société des Ciments de Saida – Saida 100% GICA
SCIBS : Société des Ciments de Beni Saf – Ain Temouchenet 65% GICA vs 35% Pharaoun Arabie Saoudite
ECDE : Entreprise des Ciments et Dérivés d'Echeleff – Echeleff 100% GICA
SCSEG : Société des Ciments de Sour El Ghozlane – Bouira 65% GICA vs 35% Buzzi Italie
SCIZ : Société des Ciments de Zahan – Mascara : 65% GICA vs 35% ASEC Egypte
SCHS : Société des Ciments de Hadj El Soud – Skikda : 65% GICA vs 35% Buzzi
SCT : Société des Ciments de Tebessa – Tebessa : 100 % GICA
SCIMAT : Société des Ciments de Ain Touta – Batna : 100 % GICA
SCAEK : Société des Ciments de Ain El Kebira – Sétif 100 % GICA
SCAL : Société des Ciments de l'Algérois – Alger 100 % GICA
SCMI : Société des Ciments de la Mitidja – Blida 65 % GICA vs 35 % Lafarge France
SODISMAC : Société de Distribution des Matériaux de Construction
SODMAC : Société de Distribution des Matériaux de Construction
DNC : Distribution Nouvelle pour la Construction
CFIC : Centre de Formation de l'Industrie du Ciment
CETIM : Centre d'Etudes et de services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de construction
SMIF : Société de Maintenance Industrielle et Fours
SME : Société de Maintenance de l'Est

DIRECTEUR

Assistant sécurité environnement

Secrétaire

Service informatique

Dpt maintenance

Dpt ressources humaines

Dpt matière première

Dpt commercial

Dpt production

Dpt finances et comptabilité

Dpt approvisionnement

Dpt développement

Dpt qualité

SEC B.E.M

SCE formation

SCE exploit

SCE facteur/recouv

SCE fabrication

SCE budget

SCE achats

SCE E.R

SCE contrôle qualité

SCE électricité

SCE gestion du personnel

SCE EMR

SCE marketing

SCE Exnédit

SCE analytique

SCR GDS

SCE projets

SCE CMR

SCE processus

SCE compt général

SCE dépoussiérage

Zonne BK/AJOUTS

ZONE CUISSON

Ecole supérieure de commerce

Questionnaire :

Mesdames, mesdemoiselles et messieurs,

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'un master en sciences commerciales et science de gestion, option management, au sein de l'école supérieure de commerce, intitulé « l'impact de la formation dans le développement des compétences».

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

Veillez cocher la ou les case(s) qui correspond (ent) à votre position.

Age :

Moins de 25 ans (25-35) ans
(36-45) ans (46-55) ans
Plus de 56 ans

Sexe :

Masculin Féminin

Niveau scolaire :

Bac ou moins Licence
Master Ingénieure

Autre :....

Catégorie socioprofessionnelle :

Agent d'exécution Agent de maîtrise
Cadre Cadre supérieur

Autre

Ancienneté :

Moins de 2 ans Entre 2 ans et 5 ans
Plus de 5 ans

1/ les formations professionnelles continues en cours de carrière professionnelle sont pour vous ?

Très utile Plutôt utile

Inutile

2/ Avez-vous ressenti le besoin d'être formé ?

Oui Non

Pourquoi ?

3/ comment considérer votre besoin de formation ?

Nécessité de développement personnel

Obtention d'une prime

Obtention d'un poste supérieure

Autre

4/ avez-vous déjà bénéficié d'une formation ?

Oui Non

Si « oui » combien de fois :

Une fois Entre 1 et 3 fois

Plus de 3 fois

5/ Vous a-t-elle communiqué l'objectif de cette formation ?

Oui Non

6/ Quels sont les lieux de votre formation ?

Le lieu de travail Centre de formation (CFIC)

L'étranger

Autre

7/ Quelle a été la période de la formation ?

Moins d'un mois Entre 1 et 3 mois

Entre 3 et 6 mois Plus de 6 mois

8/ Que pensez-vous de la durée de formation ?

Très courte Courte

Moyennement courte Longue

9/ La documentation remise état-elle suffisante ?

Très suffisante Sufisante
Moyennement suffisante Pas du tout suffisante

10/ Après avoir reçu la formation considérez-vous que votre niveau de connaissances est :

Beaucoup amélioré Amélioré
Pas de changement

11/ Comment évaluez-vous votre application des connaissances qui vous avez-vous acquises lors de votre formation ?

Beaucoup amélioré Amélioré
Pas de changement

12/ Considérez-vous que votre habileté est :

Beaucoup amélioré Amélioré
Pas de changement

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

Beaucoup amélioré Amélioré
Pas de changement

14/ Selon vous les objectifs de la formation ont-ils atteints ?

Largement Un peu
Pas du tout

15/Si vous êtes satisfait, situez le niveau de satisfaction de formation ?

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

Raisons de satisfaction :

Une meilleure maîtrise de votre poste de travail

L'acquisition de connaissances générales

Une pause par rapport à l'intensité du travail

Autre

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

.....

16/Avez-vous été évalué après votre formation ?

Oui Non

Si « oui », Par quel moyen :

Questionnaire Entretien direct

Autre

Et par qui ?

17/ Quels sont les thèmes que vous auriez souhaité traiter en formation ?

1/

2/

3/

18/ Que recommandez pour améliorer ?

1.

2.

3.

19. Situez le niveau d'impact de la formation sur le développement des compétences

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

Merci de votre coopération

L'étudiante :

ROUABAH Roumaissa

Résumé

La formation professionnelle est actuellement considérée comme un investissement de grande importance à côté des investissements en équipements puisqu'elle est le facteur le plus déterminant quant à la survie et la pérennité des organisations. En effet, la formation continue est le moyen le plus efficace pour développer les compétences des ressources humaines afin que l'entreprise gagne en compétitivité, en performance et en rentabilité dans un environnement animé par une rude concurrence et des mutations profondes qui ne cessent de bouleverser tous les édifices mis en place et les normes et croyances suivies depuis longtemps. La formation professionnelle continue devant ces changements et ces mutations tant organisationnelle que technologique ne peut qu'être stratégique sous forme d'un processus de long terme pour accompagner l'organisation et le personnel vers un progrès commun et négocié. Face à un besoin de développement continu des compétences et des connaissances pour s'adapter le plus rapidement possible aux changements dans un contexte où les connaissances seront très vite dépassées, la formation occupe une place privilégiée et centrale, dans un ensemble large et diversifié de modalités d'acquisition et de développement des capacités organisationnelles

La formation vient du postulat que les connaissances perdent son efficacité et sa signification au fur et à mesure que le temps passe et les changements s'accroissent de plus en plus vite. Il est en effet aujourd'hui admis que le développement des compétences est une nécessité incontournable pour rester au diapason des changements qui deviennent très fréquentes et ne pas céder le pas aux concurrents. Les compétences d'hier ne sont plus valables aujourd'hui et celles de maintenant ne seront plus d'actualité demain parce que les connaissances deviennent vite obsolètes et sans utilité d'usage. La formation continue est alors un atout majeur pour développer les compétences des ressources humaines que se soient générales ou spécifiques.

Mots clés :

Formation, politique de formation, ressource humaine, compétence, développement, savoir-faire, connaissances, évaluation.