

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Organisation et management des entreprises

Thème :

**Le rôle de la formation dans le développement des
compétences.**

Cas de l'entreprise nationale NAFTAL

Elaboré par :

Lynda Boumezbeur

Encadré par :

Pr. Nacer DADDI-ADDOUN

Année académique : 2019/2020

À ma famille.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je tiens avant tout à exprimer ma profonde gratitude au grand dieu qui nous a doté de la force et la patience, et nous a maintenu en santé durant cette année d'études qui coïncide avec des circonstances inhabituelles.

Je tiens également à adresser mes sincères remerciements à mon directeur de mémoire Pr Nacer Daddi-Addoun pour son encadrement et son orientation pertinente bien évidemment, mais avant tout pour être l'enseignant modèle, et la source d'inspiration et de motivation pour ses étudiants durant les deux années de spécialité.

Je dédie aussi un merci particulier à ma tutrice de stage pour sa collaboration et son aide précieuse, lors d'élaboration de la partie pratique de ce mémoire, ainsi que les employés du département central des ressources humaines au sein de NAFTAL pour leur accueil et leur bienveillance.

De même, je voudrais être reconnaissante envers tous les enseignants de la spécialité organisation et management des entreprises, pour tout l'encouragement, l'aide et les efforts qu'ils ont fournis avec les étudiants de la promotion 2018/2020.

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

Sommaire

Dédicace

Remerciements

Introduction générale.....12

Chapitre 01 : Les compétences et la formation des ressources humaines dans l'entreprise économique.....18

Introduction du chapitre.....18

Section 01 : Performance et nécessité des compétences organisationnelles.....19

1.1 La performance pluridisciplinaire de l'entreprise.....19

1.2 Les théories explicatives de la performance.....26

1.3 Les compétences organisationnelles.....31

Section 02 : De la qualification à la compétence des ressources humaines.....34

2.1 Le cadre conceptuel de la qualification.....35

2.2 Le cadre conceptuel de la compétence.....35

Section 03 : Les compétences individuelles et les compétences collectives dans l'entreprise.....38

3.1 Les compétences individuelles.....38

3.2 Les compétences collectives.....40

3.3 Autres notions de compétences.....42

Section 04 : La formation des ressources humaines en entreprise.....43

4.1 Qu'est-ce-que la formation ?.....43

4.2 Les raisons d'être de la formation en entreprise.....45

4.3 Cadre juridique de la formation des ressources humaines.....49

4.4 La GPEC.....53

Conclusion du chapitre.....60

Chapitre 02 : De la formation au développement des compétences des ressources humaines en entreprise.....62

Introduction du chapitre.....62

Section 01 : La politique de la formation des ressources humaines.....62

1.1 L'analyse des besoins de formation.....	63
1.2 Conception et élaboration du plan de formation.....	66
1.3 Diffusion et mise en œuvre de la formation.....	67
1.4 Evaluation et suivi de formation.....	68
Section 02 : La formation des ressources humaines dans une logique durable et de qualité.....	70
2.1 La formation dans une optique de responsabilité sociale d'entreprise.....	70
2.2 La formation et les normes de qualité ISO.....	74
Section 03 : La formation et le développement des compétences par les TIC.....	78
3.1 Les TIC dans la fonction GRH.....	78
3.2 Les TIC en formation des ressources humaines.....	82
3.3 Le cas de l'Algérie.....	87
Conclusion du chapitre.....	90
Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein de l'entreprise NAFTAL.....	93
Introduction du chapitre.....	93
Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	93
1.1 Aperçue historique de NAFTAL.....	93
1.2 Les missions de NAFTAL.....	94
1.3 La structure organisationnelle de NAFTAL.....	94
Section2 : La politique de formation des ressources humaines au sein de NAFTAL.....	96
2.1 Les objectifs visés.....	97
2.2 Les types de formations.....	100
Section3 : L'analyse du questionnaire et résultats de l'enquête du terrain.....	102
3.1 Présentation de l'enquête.....	102
3.2 Les objectifs de l'enquête.....	103
3.3 Architecture du questionnaire.....	103
3.4 Interprétation des résultats.....	104

3.5 Discussion des résultats.....	130
3.6 Points faibles et suggestions.....	130
Conclusion du chapitre	133
Conclusion générale.....	135
Bibliographie	
Annexes	

Liste des tableaux

Numéro de tableau	Titre	Page
Chapitre 03		
01	Répartition de l'échantillon par genre	104
02	Répartition de l'échantillon par âge	105
03	Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	106
04	Répartition de l'échantillon par CSP	107
05	Répartition de l'échantillon par ancienneté	108
06	Les employés ayant suivi un ou plusieurs cycles de formations	110
07	L'objectif de la formation selon les salariés	111
08	Le moyen de sélection des employés formés	113
09	Le niveau de connaissance des objectifs de formation par les employés formés	114
10	Le niveau d'implication des employés dans la détermination des objectifs de la formation	115
11	Les types des formations les plus suivies	117
12	Les attentes des employés de la formation	118

Liste des figures

Numéro de figure	Titre	Page
Chapitre 01		
01	Le triangle de performance	22
02	Les relations entre les trois niveaux de compétences.	41
03	Tendances augmentant la non-compétence au sein des organisations	47
Chapitre 03		
04	L'organigramme actuel de NAFTAL SPA	96
05	Répartition de l'échantillon par genre	105
06	Répartition de l'échantillon par âge	106
07	Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	107
08	Répartition de l'échantillon par CSP	108
09	Répartition de l'échantillon par ancienneté	109
10	Les employés ayant suivi un ou plusieurs cycles de formations	110
11	L'objectif de la formation selon les salariés	112
12	Le moyen de sélection des employés formés	113
13	Le niveau de connaissance des objectifs de formation par les formés	114
14	Le niveau d'implication des employés dans la détermination des objectifs de la formation	116
15	Les types des formations les plus suivies	117
16	Le niveau de prestation de formateur	119
17	La réception des documents à l'issue de la formation	120
18	Le choix du thème de la formation	121
19	La durée de formation	122
20	Le niveau de connaissances post-formation	123
21	La maîtrise de travail post-formation	124
22	L'atteinte des objectifs de formation	125
23	La satisfaction des employés à l'issue de la formation	126
24	La raison de la satisfaction	127
25	L'application des connaissances acquises de la formation	128
26	Suivi par la hiérarchie post-formation	129

Abstract

The purpose of this research is to investigate the connection between human resources' professional training and the development of their competencies, and its impact on the global performance of the organization. We have conducted both qualitative and descriptive study, to analyze how the policy of training is being managed at Naftal Company, and find out whether it is at a good lever of beneficial environment to start considering to develop a system of competency management based on the recommendations of international standards of quality and sustainable development.

The training plan is found to be one of the most significant tools during the execution of the training process at Naftal, which aims to reach the improvement of competency, and maintain both global performance and competitiveness of the company, by keeping up with need of the market.

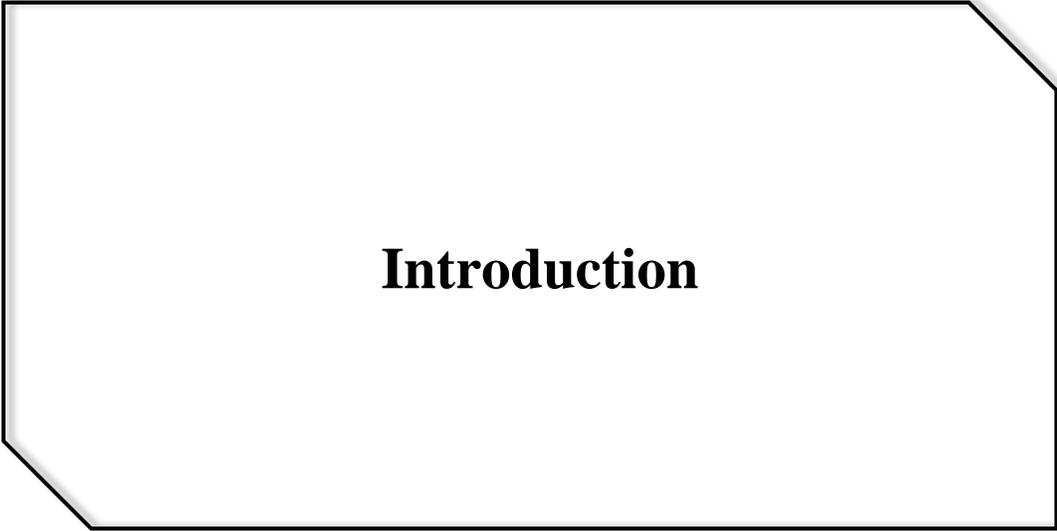
Keywords: human resources, competencies, training, quality management, competency management, Naftal.

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'étudier le lien entre la formation professionnelle des ressources humaines et le développement de leurs compétences, et son impact sur la performance globale de l'organisation. Nous avons mené une étude à la fois qualitative et descriptive, pour analyser comment la politique de formation est gérée chez l'entreprise Naftal, et savoir si elle est à un bon niveau d'environnement favorable pour envisager le développement d'un système de gestion des compétences basé sur les recommandations des normes internationales de qualité et de développement durable.

Le plan de formation se révèle être l'un des outils les plus significatifs lors de la mise en œuvre du processus de formation chez Naftal, qui vise à atteindre l'amélioration des compétences, et à maintenir à la fois la performance globale et la compétitivité de l'entreprise, en étant à jour avec les exigences du marché.

Mots clés : ressources humaines, compétences, formation, management de qualité, gestion des compétences, Naftal.



Introduction

Introduction Générale

« Ce qui différencie une entreprise performante d'une entreprise non performante, c'est avant tout, les hommes, considérés comme la principale ressource et la base de toute richesse au sein de l'entreprise. Tout le reste peut s'acheter ou se copier ».

Vermot-Gaud Claude, la politique sociale de l'entreprise, 1986.

La globalisation de l'économie mondiale et les changements profonds de l'environnement, font que l'entreprise algérienne soit touchée et confrontée à une concurrence de plus en plus forte.

Pour y faire face, la gestion stratégique de l'entreprise tend à accorder de plus en plus d'importance aux ressources humaines, l'investissement est désormais plus rentable quand il s'agit d'un capital humain qualifié et compétent.

Compte tenu de l'importance de la compétence au sein d'une entreprise et son retour aux résultats de celle-ci, le management stratégique se met dans l'obligation de mettre en pratique des mécanismes et outils de gestion pour développer des compétences organisationnelles et savoir mobiliser celles existantes. La formation, est un des moyens efficaces favorisant le développement des compétences, la relève des défis de la mondialisation et la mise à jour cognitive des ressources humaines afin de les adapter au progrès rapide de la technologie, et aux stratégies d'apprentissage basées sur l'innovation et l'intelligence.

Notre travail de recherche sur terrain concerne la NAFTAL qui a pour mission principale la distribution des produits pétroliers et de lubrifiants en Algérie pour contribuer au développement économique du pays.

La mondialisation de l'économie, et l'ouverture des marchés de l'énergie, ainsi que le cadre juridique algérien, imposent à NAFTAL d'investir dans la formation afin de développer ses compétences et adapter ses ressources humaines aux différents progrès économiques. Pas seulement pour améliorer ses métiers de base mais aussi pour piloter un management de qualité et moderniser ses mécanismes de gestion et sa culture managériale.

Notre étude s'articule autour de la gestion des ressources humaines, et particulièrement de l'action de formation des ressources humaines et le développement des compétences. Le

thème choisi s'intitule « Le rôle de la formation dans le développement des compétences, cas de l'entreprise nationale NAFTAL ».

Dans l'intention de développer ce thème, nous avons opté pour l'étude de la problématique suivante :

Est-ce que l'investissement dans la formation, est une condition indispensable du développement des compétences et leur adaptation au niveau des exigences de développement économique de l'entreprise NAFTAL ?

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

- Qu'est-ce que la notion de compétence ?
- Qu'est-ce que la formation des ressources humaines ?
- Comment mettre la formation au service du développement des compétences ?
- Comment la formation est effectuée et quels sont ses effets dans l'entreprise NAFTAL ?

Pour répondre aux questions posées, notre travail repose sur la formulation de deux hypothèses que nous essayerons de confirmer ou d'infirmer par notre enquête.

- **Hypothèse n°1** : La formation est une nécessité pour le développement des compétences dans l'entreprise NAFTAL.
- **Hypothèse n°2** : Après chaque formation, l'entreprise NAFTAL met en œuvre un système de suivi pour accompagner les employés dans leur mise en pratique des acquis.

Afin de répondre à ces questions et de vérifier l'applicabilité de ce qui a été dit théoriquement, dans l'entreprise algérienne, nous étions motivés à mener une enquête sur le terrain, où le choix de l'entreprise NAFTAL est justifié essentiellement par la nature nationale de celle-ci et sa place non négligeable dans l'économie algérienne. D'autre part, sa prise en conscience de l'importance de la formation pour faire évoluer le niveau de compétences de son personnel à celui qui répond aux exigences de la nature de son activité et sa place à l'échelle nationale.

Les raisons de choix du thème :

- Notre intéressement à la gestion des ressources humaines qui fait partie de notre spécialité.
- L'ampleur du sujet des compétences et les débats qui en tournent autour.
- L'importance des compétences dans la perspective de gestion des RH et la performance des entreprises des temps modernes.
- Notre curiosité autour de l'atteinte de performance par le biais du capital humain.
- L'importance accordée par les grandes entreprises à la formation des ressources humaines.
- Le rôle des compétences dans la réussite du processus du passage à un système de management qualité par l'approche ISO ou autre.

L'objectif du travail :

➤ L'objectif du travail sur le plan théorique :

Généralement, l'idée reçue sur les mémoires de fin d'études est que la partie théorique n'est pas aussi importante, que ce soit pour l'étudiant chercheur ou le lecteur. Dans notre travail, nous voudrions démontrer que la pratique sur terrain ne peut prendre lieu que par l'existence d'un socle théorique solide, ayant pour objectif la détermination des bonnes conditions et méthodes nécessaires pour la mise en pratique des mécanismes et outils de management.

Nous aimerions aussi, que ce travail soit un outil fiable pour de futurs travaux de recherches, et pourquoi pas un déclencheur de nouvelles problématiques sur le sujet des compétences.

Egalement, nous souhaitons inspirer les étudiants de fin de cycle, pour mieux s'approfondir dans leurs thématiques et d'aller au-delà de l'énumération des objectifs et des enjeux de leurs sujets.

➤ L'objectif du travail sur le plan pratique :

Principalement, notre objectif est de vérifier si l'action de formation chez NAFTAL est vraiment un moyen de développement des compétences, et si la politique de formation se fait selon les indications théoriques professionnelles et pédagogiques ou non.

De plus, nous voudrions voir à quel point cette entreprise est prête à investir, et s'associer avec les experts de la formation pour mener à bien sa gestion de formation. La question qui se pose aujourd'hui n'est plus l'importance des compétences dans l'entreprise économique mais plutôt comment les développer et les employer pour le bien de celle-ci.

Par ce cas de Naftal, nous voulons jeter un œil sur ce qui se fait dans les entreprises nationales dans le sujet des compétences, la conception de ce dernier et les éventuels apports possibles pour de meilleurs niveaux de compétitivité futur.

Travaux et études précédentes :

A côté d'un nombre d'ouvrages et d'articles dans le sujet, et à titre indicatif, on cite ici quelques travaux académiques que nous avons consultés dans le sujet de la formation et les compétences. Ces derniers, dont nous sont servi de points de départ et de liaison avec ce qui est réalisé sur le terrain, seront utilisés tout au long de ce mémoire.

- « La formation en milieu professionnel en Algérie », étude faite par Mongi Bedoui pour la fondation européenne pour la formation, 2019.
- Samah Souleh, la gestion des recherches dans les centres de recherche en Algérie : Existe-il une GPEC ?, université de Biskra, 2013.
- Safia Belghache, les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes, conférence à l'université d'Alger 3, 2017.
- Amari Soumia, L'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences, cas ; ELKENDI, Master en organisation et management des entreprises, Ecole supérieure de commerce, 2018.

Les difficultés rencontrées :

Nous avons mené ce travail, dans une période très incertaine due à la pandémie. La période de confinement nous a certes permis de mieux nous approfondir dans notre sujet en faisant des lectures et des recherches sur internet, mais d'autre part, il était difficile de rester concentré sur son sujet avec les changements et les conditions qui nous ont privé du simple droit d'aller à une librairie et faire notre travail dans un climat favorable.

Nous n'avons malheureusement pas pu nous déplacer pour effectuer notre stage convenablement, ni de rencontrer notre promotrice au niveau de l'entreprise pour lui poser des questions et collecter des informations. Dans une telle situation de confinement, les entreprises

publiques ont poursuivi leurs activités à seulement 50% d'employés, elles étaient également obligées de refuser toute sorte de stages ou de visites.

Méthodologie de recherche :

Notre méthodologie, qualitative et descriptive, sera basée sur la réalisation d'une revue de littérature de ce qui a été réalisé dans le sujet des compétences et leurs apports à la performance des entreprises, suivie ensuite par une enquête sur le terrain ayant pour objet de démontrer l'impact de la formation sur les compétences, notre étude concerne les employés de NAFTAL SPA.

Après cette introduction et la conclusion du travail, dans laquelle on va synthétiser les résultats possibles et répondre aux questions posées, pour confirmer ou infirmer les hypothèses avancées ci-haut, notre mémoire comprend trois chapitres comme suit :

- ✓ **Le premier chapitre** est consacré à clarifier d'une part le lien entre les compétences et la performance de l'entreprise, et d'autre part la notion de formation au sein de l'entreprise économique.
- ✓ **Le deuxième chapitre** porte sur la mise en œuvre de la formation et sa relation avec les différents mécanismes de management.
- ✓ **Le troisième chapitre** (cas pratique) traitera de la présentation de l'entreprise d'accueil, sur les modalités de formation qu'elle adopte, ainsi que la présentation de l'enquête et de son interprétation.

**Chapitre 01 : Les compétences
et la formation des ressources
humaines dans l'entreprise
économique**

Introduction du chapitre

Suite aux changements économiques qu'a connus le monde à l'ère du siècle dernier, notamment après la crise économique de 1975 et les deux chocs pétroliers 1973 et 1982. Les entreprises se trouvaient face à un nouveau contexte économique, caractérisé par la mondialisation des marchés et l'hyper concurrence, ainsi que l'évolution rapide des TIC et les exigences de la main d'œuvre. Raisons pour lesquelles elles étaient amenées à chercher de nouvelles pistes de gestion des ressources humaines pour mieux s'adapter à l'évolution du contexte socioculturel.

Jusqu'au début des années 1980, les préoccupations relatives au capital immatériel étaient peu existantes, les pratiques de la fonction de gestion de personnel prenaient le caractère des rationalisations taylorienne et fordienne, principalement fondées sur un caractère administratif fort et des règles impersonnelles qui gèrent le système d'organisation des postes. Ensuite, en 1984 la notion des compétences est apparue suite à la mutation du système des relations professionnelles, où on est passé de la logique du poste à celle du métier.

Les compétences selon *Boyatzis* sont « *les caractéristiques comportementales d'un individu en relation directe avec l'accomplissement efficace ou remarquable d'un travail* »¹. *Stebler* et al désignent le modèle des compétences comme « *une liste de compétences, mais aussi un outil grâce auquel lesdites compétences sont exprimées, évaluées et mesurées* »².

La formation quant à elle, n'est pas un phénomène récent, au moyen âge les artisans entraînaient leurs apprentis et les bien choisissaient. Ensuite, la formation était mise à l'écart par la révolution industrielle et le taylorisme, où on s'est focalisé sur la parcellisation des tâches et la recherche des méthodes de travail idéales. Ce qui a conduit à la réduction de la charge dédiée à la formation en diminuant le besoin d'apprentissage des ouvriers.

Avec l'évolution rapide des TIC, et la complexité des emplois, la formation est redevenue importante étant un moyen pour améliorer la qualification de la main-d'œuvre ainsi que sa mobilité. Vu la nécessité d'atteindre le niveau exigé par l'emploi dans cette ère de développement technologique et économique, de nombreux Etats dans le monde, ont légiféré

¹ Boyatzis, R. The competent manager: A model for effective performance, New York Wily, 1982, p23 ; cité dans : Annie Hondeghem et al ; Modèles de gestion des compétences en Europe « Revue française d'administration publique », 2005/4.

² Stebler, M., Robinson, D. and Heron, P. Getting the Best out of Competencies, Sussex, Institute of employment Studies, 1997, cité dans: *ibid*, p 562.

des lois, afin de s'assurer que l'importance de la formation soit concrétisée par des actions visant l'accroissement des compétences acquises des employés.³

Aujourd'hui on parle de la formation des ressources humaines comme outil de développement des compétences, visant le comblement des écarts de compétences qui tendent à s'accroître avec le temps. Cette vision est motivée par l'importance donnée aux aptitudes et qualités des ressources humaines au travail. Cela se basait d'un côté sur le développement des technologies et des conditions de travail dans l'entreprise, et de l'autre sur l'apparition des recherches expliquant la création de la valeur sur la base des compétences dont la formation prend la part essentielle dans la théorie des ressources.

Dans ce chapitre nous mettrons l'accent sur les deux notions en question, on verra ce que peuvent apporter les compétences à une entreprise ainsi que la nécessité de les développer par la formation et l'apprentissage continu.

Section1. Performance et nécessité des compétences organisationnelles

Dans cette section nous allons clarifier la relation entre les compétences et la performance de l'entreprise, en expliquant le besoin de celles-ci dans la gestion des ressources humaines et leurs effets sur les résultats de l'entreprise ainsi que sa position dans un milieu hyper concurrentiel et un environnement instable.

1.1 La performance pluridimensionnelle de l'entreprise

La performance est souvent jugée d'être un mot « attrape tout », ce qui nous mène à penser que toute chose contribuant à l'activité de l'entreprise a de l'impact sur sa performance. Le capital humain est sans doute l'élément clé qui fait la différence. Et pour cela, sa gestion est primordiale pour ajuster ses pratiques selon ce qui sert l'identité et l'existence de l'entreprise. En prenant en considération l'élément des compétences comme un moteur qui initie ces pratiques, nous intéressons à cerner l'importance de la gestion des ressources humaine dans la performance d'une entreprise.

1.1.1 Performance et Compétences, terminologie

³ Rivard, R. La gestion de la formation en entreprise, Pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation, Canada, Presses de l'université du Québec, 2004, p5-6.

Tout d'abord, ce concept d'origine anglaise est utilisé par les anglo-saxons pour décrire un spectacle. Quant aux français, son utilisation est pour définir la réussite dans un métier, il est relié à l'accomplissement et le succès. Les premières analyses ayant distingué les compétences et la performance remontent au linguiste *N. Chomsky*⁴ qui établissait une distinction fondamentale entre la compétence linguistique, liée à la connaissance d'une langue en situation, et la performance linguistique effective de l'usage de cette langue dans ces mêmes situations.

Dans le monde de l'entreprise, souligne *C. Parmentier*⁵, la performance est l'expression de la compétence dans un contexte déterminé. Elle naît essentiellement de l'interaction entre la compétence, la motivation et le contexte de travail. L'acte de formation est sensé les mettre en action pour au final traduire cette interaction en performance.

Après avoir vu la relation sémantique entre la performance et la compétence, nous analysons dans les points suivants leur relation dans la pratique, suivant leurs cadres théoriques.

1.1.2 La performance en pratique

Sur le terrain, tout le monde s'est mis d'accord sur la nature pluridimensionnelle de la performance. Avec son concept flou, la performance est jugée d'être un mot valise, qui ne prend un sens que dans le contexte où il est employé.

Dans une approche « gestionnaire » et classique, la performance contient une triple idée :⁶

- C'est un résultat qui représente le « niveau de réalisation des objectifs »
- C'est une action, qui implique une production réelle, donc un processus.
- Ce peut être un succès, comme attribut de la performance, ce qui induit un jugement, donc de la subjectivité.

Le choix d'un de ces trois sens de la performance, doit être à bas de l'approche retenue pour évaluer la performance et celle des acteurs qui contribuent à sa réalisation. En d'autres termes l'évaluation de celle-ci ne peut être que dépendante du contexte et de la situation (cas)

⁴ Chomsky N. Aspects de la linguistique syntaxique, Seuil, 1971, cité par : Parmentier, C. L'ingénierie de formation, Paris, Groupe Eyrolles, 2008, p53.

⁵ Ibid. p 53.

⁶ Jacquet, S. Management de la performance : des concepts aux outils, p2 <https://creg.ac-versailles.fr/>

de l'entreprise, ce qui est performant pour une entreprise n'est pas forcément performant pour une autre. Tout est dans l'identification et le choix de niveau d'analyse, qui est dans notre cas celui des ressources humaines et le rôle que jouent leurs compétences comme acteurs de performance.

Le rôle primordial du capital humain dans la conduite de la réussite des entreprises a été reconnu depuis les premières réflexions sur la place du capital humain dans l'économie des pays industrialisés. Gary Becker⁷ était l'un des premiers à s'être penché sur les questions en relation avec le capital humain, il considère qu'un investissement dans les compétences des ressources humaines était profitable pour les entreprises. Par la suite de nombreux auteurs ont apporté un appui à cette réflexion des compétences. Le cadre théorique en question du rôle des ressources humaines a connu une évolution et un changement qui simule les évolutions économiques et technologiques de l'environnement.

En stratégie, de nombreuses recherches se sont arrivées à la même vision qui considère qu'une entreprise est performante si elle génère de la valeur (économique ou financière). En terme de la performance globale, la notion de valeur soulève deux points essentiels liés au management et à la gouvernance des entreprises⁸ :

- 1- **Les sources de création de valeur** : Il s'agit ici d'identifier les facteurs clés de succès selon trois théories : celle de l'organisation industrielle, celle basée sur les ressources (*RBV*) et la théorie qui vient pour la compléter « la capacité organisationnelle ». Dans une prochaine partie de section nous allons mettre en exergue la théorie qui convient à notre sujet, celle des *RBV* qui donne une autre piste d'obtention des sources de création de valeur en entreprise.

- 2- **La répartition de la valeur créée par l'entreprise** : ce sont les arbitrages selon lesquels une entreprise répartit la valeur créée (ex-post) ou la valeur à créer (ex-ante) entre ses parties prenantes, ce point révèle l'influence de la prise de décisions sous

⁷ Becker, G. : un des auteurs qui ont marqué les sciences de gestion dans les années 1960 aux USA connu pour son livre Human Capital, 1964, cité dans : Ait Razouk, A. thèse de doctorat : gestion stratégique des ressources humaines recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance, université Nancy 2, 2007, p 65.

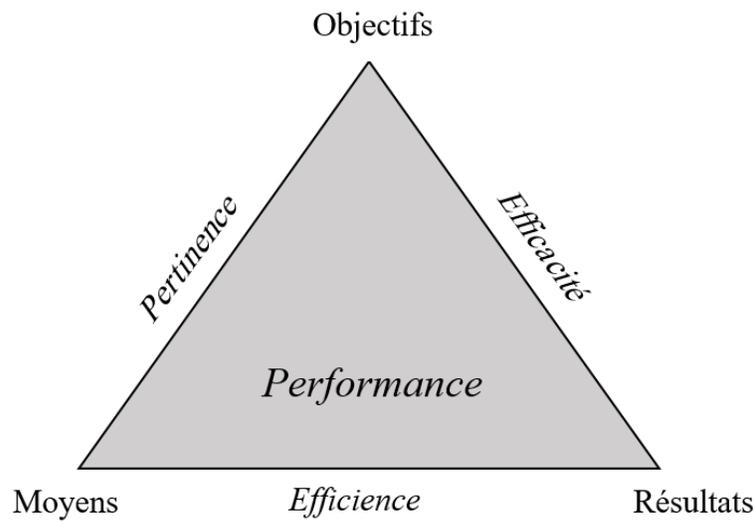
⁸ Salgado, M. la performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations, Hal ,2013, p1.

pression de conflit d'intérêt et d'asymétrie d'information générés par la relation d'agence entre l'agent qui contribue à la création de valeur et le principal qui la réparti.

1.1.3 La mesure de la performance

La performance dans son image classique donnée par une approche traditionnelle, est un indicateur de résultat, renvoyant à la notion de rentabilité du capital investissement. Dans cette approche les concepts d'efficacité et d'efficience sont privilégiés, ils sont à la fois des synonymes et des résultats à atteindre⁹. Dans ce sens *Gilbert* a présenté un modèle, connu par le triangle de la performance et qui se présente ainsi :

Figure n°01 : Le triangle de performance



Source : Le modèle de Gilbert, 1980, cité par : Jacquet, S. Management de la performance: Des concepts aux outils, creg.ac-versailles.fr, p4.

Par ce fameux triangle de la performance, *Gilbert* met en avant trois segments essentiels définissant la performance de l'entreprise :

- Le segment entre objectifs et résultats définit **l'efficacité**.
- Le segment entre résultats et moyens définit **l'efficience**.
- Le segment entre moyens et objectifs désigne **la pertinence**.

⁹ Jacquet, S. management de la performance: des concepts aux outils, creg.ac-versailles.fr, p3.

Par la suite, *Marion et al*¹⁰ ont rajouté en 2012 un élément pour qu'il existe désormais quatre principes fondamentaux pour définir la performance :

- **L'efficacité** : qui traduit la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs, elle relie les résultats aux objectifs.
- **L'efficience** : qui met en relation l'indicateur résultat avec l'indicateur des moyens.
- **La cohérence** : qui traduit l'harmonie entre les composants de base de l'organisation, en rapportant les objectifs aux moyens
- **La pertinence** : qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.

Actuellement, il est nécessaire d'associer la performance d'entreprise à un sens plus large, plus global et multidimensionnel. Vu la diversité des mécanismes organisationnels contribuant à la performance, nous nous intéressons à en définir les plus pertinents.

1.1.4 La performance dans un cadre global

Dans une logique pluridisciplinaire, il est intéressant de discuter quelques dispositifs phares venant principalement de la prise en compte de la liaison existante entre l'entreprise et les parties prenantes.

1.1.4.1 La gouvernance d'entreprise vers une conception élargie de la performance

Dans un modèle actionnarial de gouvernance, l'entreprise s'intéresse à des aspects autres que financiers et économiques. Les concepts de la gouvernance s'appuient sur la théorie d'agence¹¹ qui se focalise sur les conflits d'intérêts entre d'une part le propriétaire qui veut assurer la performance de son entreprise, et le dirigeant et différents acteurs qui y travaillent de l'autre part. Les mécanismes qu'apporte la gouvernance dans ce modèle classique visent

¹⁰ Salgado, M. loc.cit, p3-4.

¹¹ Jensen & Meckling, 1976.

l'élimination de ce genre de conflits qui génèrent des coûts pour l'entreprise et enfreignent par conséquent la création de la valeur.

Ensuite dès la fin des années 1970, dans une perspective plus élargie, la gouvernance a connu l'arrivée du modèle partenarial. Dans la théorie des parties prenantes, l'entreprise est vue comme un nœud de contrats entre le dirigeant et les parties prenantes. Chaque individu impliqué dans le processus de création de valeur, perçoit une partie de la créance résiduelle¹².

Cette approche permet de tenir compte du capital humain étant une partie prenante primaire, les exigences du personnel sont donc répandues comme tous les intérêts des autres parties prenantes telles que les clients, les fournisseurs etc. Le modèle partenarial ouvre donc la voie au consensus et à la responsabilité envers les éléments contribuant à la création de la valeur et la performance d'entreprise. Ce qui explique l'émergence du concept de la RSE et l'élargissement des préoccupations à l'ensemble de la société, comme nous allons voir dans le chapitre suivant, la création de valeur pour la société doit être intégrée dans les outils de pilotage de la performance.

Toutefois, ces deux courants de gouvernance (actionnarial et partenarial) présentent quand même des limites en ce qui concerne la mise en évidence ou la valorisation du rôle des compétences et des connaissances du capital humain dans la performance de l'entreprise.

Enfin, un autre modèle est venu pour compléter les deux approches précédentes en intégrant une vision plus dynamique de la gouvernance : il s'agit du modèle cognitif, qui touche différemment aux autres modèles l'aspect des connaissances et qui glorifie le rôle des compétences humaines dans la création de valeur et la création de nouvelles opportunités d'investissement, ainsi que la constitution d'un avantage concurrentiel et l'aide à l'innovation.

La gouvernance a donc permis avec ses multiples facettes au concept de la performance de passer d'un cadre unidimensionnel à un cadre multidimensionnel ou global. Les trois approches sont donc complémentaires où nulle des trois ne peut être négligée pour une gouvernance efficace d'entreprise.

¹² Par créance résiduelle, nous entendons le partage des richesses générées par la relation.

La théorie des parties prenantes a ouvert la porte à la naissance de nouveaux outils de pilotage des performances tels que la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), le tableau de bord équilibré et le prisme de performance.

1.1.4.2 Le Balanced Scorecard

Le Balanced Scorecard ou « tableau de bord équilibré » est un outil qui s'inscrit dans la « shareholder theory » développé par *Kaplan et Norton* en 1996. Une des finalités principales du Balanced Scorecard est de proposer, à côté des indicateurs financiers traditionnels de la performance, des indicateurs non-financiers concernant le facteur humain en premier degré. Par cet outil, la performance se mesure sur quatre dimensions : l'apprentissage organisationnel, les processus internes, la satisfaction des clients et la satisfaction des actionnaires.

Son objet principal comme l'indique son nom, est de trouver un certain équilibre entre les indicateurs financiers et non-financiers à fin d'évaluer la performance de façon plus ou moins complète. Il permet également de créer de la valeur à plus long terme¹³.

*Bollecker*¹⁴ admet de sa part que le Balanced Scorecard insiste sur le rôle de l'apprentissage organisationnel, dimension particulièrement importante de la performance future et sur laquelle le contrôleur de gestion dispose de levier d'action. C'est-à-dire que l'activité de l'apprentissage au sein de l'entreprise est contrôlée formellement en interne et de façon légitime par un contrôleur de gestion.

1.1.4.3 Les nouvelles tendances économiques internationales

A côté de ces outils, le monde managérial a vécu la naissance de nouvelles tendances non financières telles que le management par la qualité ou TQM (Total Quality Management). Notamment par l'approche ISO qui prend en compte les facteurs des parties prenantes et leurs intérêts notamment par ISO 4001 : 2015 qui représente un système de management environnemental, et ISO 45001 de santé et sécurité au travail qui porte sur les normes de bonnes pratiques pour la protection des employés à l'échelle mondiale, ainsi que les normes ISO 9001 que nous allons traiter dans le chapitre suivant.

¹³ Poissonnier, H. et Drillon, D. pilotage de la performance et gestion durable des ressources humaines, www.agrh.fr, p7.

¹⁴ Bollecker, M. le rôle des contrôleurs de gestion dans l'apprentissage organisationnel ; une analyse de la phase de suivi des réalisations, comptabilité contrôle audit, tome 8, vol2, 2002, p 109-126, cité dans : loc.cit. p 8.

Sans oublier, comme résultats des efforts menés par les syndicats et ONG, l'accompagnement des institutions étatiques et le cadre réglementaire à respecter par les organismes et les opérateurs économiques. Ce cadre exige des charges liées à la formation comme obligation et nécessité pour compenser par la rentabilisation des ressources.

Enfin, on constate qu'avec l'arrivée de ces nouveaux concepts la performance est devenue multidimensionnel et globale en se basant essentiellement sur les connaissances et les compétences propres au capital humain des entreprises.

1.2 Les théories explicatives de la performance de l'entreprise

Le cadre conceptuel de la performance a connu une évolution et des changements avec le temps, nous verrons ici, la progression théorique des éléments explicatifs de la performance jusqu'à la considération du facteur compétences parmi les acquis précieux de l'entreprise aidant à la fois dans la création de richesse et la maintenance de compétitivité.

1.2.1 La théorie de l'organisation industrielle

Elle contient deux cadres : le paradigme SCP et les cinq forces de *Porter*¹⁵ :

1.2.1.1 Le paradigme SCP (structure- conduite-performance)

L'analyse SCP se reposait selon Huang sur deux principes de base :¹⁶

- La structure du secteur se définit par les caractéristiques de l'offre et de la demande, et la nature de la concurrence.
- La structure agit sur le comportement stratégique et impacte les résultats des entreprises.

La conception de cette théorie est fondée sur l'association des idées de deux écoles de pensée :

- **L'école structuraliste** : qui met en faveur le rapport structure de l'industrie-performance qui sont liées indirectement par le biais du comportement.
- **L'école behavioriste** : recentrée sur la relation comportement-performance, elle considère que les entreprises adaptent leurs actions stratégiques selon les conditions de la concurrence, modifiant ainsi les structures en leur faveur, pour construire des barrières à l'entrée et empêcher les nouveaux concurrents à pénétrer le marché.

¹⁵ Porter, M.E. les années 1980.

¹⁶ Huang, 2012.

Ce paradigme centre l'attention sur l'analyse stratégique, qui est selon ses auteurs l'élément clé de la performance. Néanmoins, dans un environnement complexe et incertain, une telle perception s'est vue fortement remise en cause. De sa part, Porter considère que la performance est en relations causale avec à la fois la structure du marché et la stratégie de la firme. Ce qui lui incitait à développer un modèle dans lequel la performance fait référence aux avantages concurrentiels des firmes.

1.2.1.2 L'analyse sectorielle ou le modèle des 05 forces de Porter

L'analyse industrielle dans ce modèle, centre l'attention sur la façon suivant laquelle une entreprise peut maintenir sa compétitivité par le biais d'un avantage concurrentiel durable. *Porter* fonde ce modèle sur la base des principes de l'organisation industrielle et du paradigme S-C-P, il y'a eu également un recentrage sur le rôle de l'entreprise et ses actions internes dans la performance, selon *Huang* : «*la structure serait partiellement exogène et partiellement sujet aux influences des actions de la firme, et les activités et le positionnement de la firme s'avèrent indispensables pour le développement d'une théorie dynamique de la stratégie* ».

Porter propose dans son modèle un ensemble d'éléments appelés « Forces » qui déterminent l'environnement concurrentiel d'une entreprise :

- Les fournisseurs.
- Les clients.
- La menace des nouveaux entrants.
- La menace de la substitution.
- La rivalité des concurrents du secteur.

Les entreprises devront analyser chacune de ces forces pour mieux comprendre la structure de leur secteur d'activité, et développer les stratégies nécessaires pour y faire face. Ces stratégies de proactivité peuvent aider ces entreprises à construire un avantage concurrentiel, et leur être une source de profits et d'un meilleur positionnement concurrentiel. L'enjeu que représente l'ensemble de ces forces doit donc inciter l'entreprise à se préparer contre leur pouvoir, dans ce sens *Porter* définit la stratégie comme « *la construction d'une meilleure défense contre les cinq forces compétitives* ».

Dans une deuxième contribution, *Porter* développa trois formes stratégiques pouvant être à la base d'un avantage compétitif soutenable dans le marché, à savoir : La stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation, et la stratégie de la focalisation.

L'auteur précise la première et la deuxième comme deux principaux types. Selon sa vision, l'entreprise ne peut réaliser qu'un seul des deux avantages : le coût et la différenciation.

Au mépris de son importance dans le management stratégique, et son rôle primordial dans la construction de ses principes, le cadre classique de l'organisation industrielle a connu des critiques notamment dans sa version de *Porter* qui a trop mis de lumière sur les facteurs exogènes liés à un environnement plutôt complexe et incertain.

De nombreuses études ont démontré que la performance de l'entreprise était plus liée aux facteurs endogènes propres à celle-ci qu'aux facteurs exogènes. A la suite des changements économiques des années 1980, la compétition est passée de statique et prévisible à une compétition dynamique, rude et flexible. L'adaptation à l'environnement n'est plus suffisante pour atteindre la performance, car le degré de son incertitude est de plus en plus haut, ce qui fait que les avantages concurrentiels sont devenus temporaires.

1.2.2 La théorie basée sur les ressources : Resource Based View « RBV »

C'est la deuxième théorie dominante définissant le champ disciplinaire du management stratégique. Le cadre théorique de cette approche a été développé par un nombre d'auteurs.¹⁷ Avec le temps, cette approche a continué à s'améliorer et s'adapter à la réalité changeante de l'entreprise pour enfin trouver dans un milieu de travail, un moule qui lui convient.

Le RBV focalise sur les aspects internes en entreprise, il admet que le développement et l'acquisition des avantages concurrentiels se font par le biais de l'exploitation des capacités et ressources internes plutôt qu'être lié à des facteurs externes.

Dans cette vision, l'entreprise dépend des ressources à la fois tangibles et intangibles qui sont toutefois hétérogènes et dynamiques. Si on analyse les caractéristiques de chaque type de

¹⁷ Auteurs tels que Barney, Prahalad et Wernerfelt...etc.

ressources, on trouvera que les ressources intangibles prennent plus de temps pour être développées et sont difficiles à acquérir instantanément selon le besoin actuel.

Dans ce sens, *Dierickx* et *Cool*¹⁸ indiquent que certains actifs stratégiques tels la réputation, et la fidélité des clients ne peuvent être acquis sur le marché des facteurs stratégiques, et doivent être accumulés en interne. Selon *Mingchun* et *Edison*, il existe cinq principaux paramètres « du processus d'accumulation des ressources stratégiques » et qui sont à l'origine d'inimitabilité, et donc d'avantage compétitif soutenable :¹⁹

- Les déséconomies liées au temps.
- Les efficiences de la masse d'actifs.
- Les interconnexions entre actifs.
- L'érosions d'actifs.
- L'ambiguïté causale.

En d'autres termes, si on prend deux entreprises qui sont actives dans le même secteur et plus précisément, impactées par les mêmes forces d'environnement, on trouvera qu'elles ne possèdent jamais les mêmes ressources internes intangibles, ce qui aide chaque entreprise à développer un avantage concurrentiel propre à elle.

Afin de créer un avantage concurrentiel, les ressources d'une entreprise doivent avoir quatre caractéristiques :²⁰ VRIN (Valuable, Rare, Inimitable & Non substituable)

- ✓ **La valeur** : une ressource a de la valeur si elle aide l'entreprise à réduire les couts ou développer sa différenciation, ou bien la combinaison des deux en augmentant la valeur des produits pour les clients.
- ✓ **La rareté** : une ressource unique est indisponible pour les concurrents.
- ✓ **L'inimitabilité** : l'imitation est censée être imparfaite ou couteuse, une ressource inimitable est difficile à implanter par des concurrents.

¹⁸ Dierickx et Cool, 1989.

¹⁹ Mingchun et Edison, 2008.

²⁰ Barney, 1991.

- ✓ **La N-substituabilité** : indique des ressources qu'il est, difficile et coûteux de les remplacer, il est délicat pour les autres entreprises concurrentes d'en trouver des ressources identiques.

Ensuite en 1997, *Barney* avait rajouté un élément au cadre VRIN qui est « **organisation** », qui désigne un processus ou mécanisme organisationnel de soutien que l'entreprise doit implanter pour exploiter les ressources détenues de façon optimale, ce qui est indispensable à la réalisation d'un avantage compétitif.

1.2.2.1 Les compétences comme ressource de performance

En effet, les ressources ont été réparties en six catégories :²¹

- Ressources financières.
- Ressources physiques : les matières premières, usines, technique, position géographique...
- Ressources humaines : l'expérience, le talent, les rapports sociaux, et les systèmes de formation...
- Ressources technologiques : les brevets, les connaissances, capacités et R&D.
- La réputation : fidélité des clients, statut social.
- Les ressources organisationnelles : structure formelle, systèmes de coopération et de contrôle, planification formelle et informelle.

*Grant*²² de sa part, considère qu'il faut distinguer les ressources des capacités. Il indique que « si les ressources sont les sources de la capacité de la firme, les capacités sont la principale source de son avantage compétitif ».

Dans ce sens, les capacités sont les processus organisationnels permettant une bonne gestion des ressources dans leur ensemble. Ce sont les capacités qui permettront à l'entreprise à se différencier de ses concurrents. Dans l'esprit de *Hall*²³ : « *c'est les ressources intangibles possédées par les firmes qui leur confèrent une capacité différentielle par rapport à la concurrence* ».

²¹ Hofer & Schendel, 1978.

²² Grant, 1991.

²³ Hall, 1992.

Les compétences, étant des ressources intangibles pouvant avoir des liens dans plusieurs catégories de ressources (humaines, technologiques, organisationnelles), sont à l'origine de construire les capacités différentielles fonctionnelles et culturelles en entreprise.

Ainsi, nous pouvons schématiser de manière simple ce qui était dit comme suit :

Compétences → Capacités → Avantage concurrentiel durable.

L'approche CBV engage les compétences comme la base sur laquelle l'entreprise fonde ses avantages compétitifs durables et soutenables dans un environnement assez turbulent.

1.3 Les compétences organisationnelles

En management stratégique, un nouveau paradigme est apparu pour renouveler le cadre explicatif de la performance. Plus précisément, l'approche basée sur les ressources et les compétences a donné naissance à un changement de la démarche stratégique classique issue de la théorie de l'organisation industrielle qui était critiquée particulièrement pour ne pouvoir expliquer qu'une partie de la performance.

« On est passé d'un état où la stratégie est vue comme une adaptation à l'environnement, à un état où elle est perçue comme une occasion de valoriser les ressources et les compétences internes accumulées par l'entreprise, exploitation des ressources et compétences existantes mais aussi leur mise en tension »²⁴. Désormais, l'entreprise ne cherche plus à trouver sa zone de confort suivant les conditions du marché, elle va jusqu'à créer une logique du secteur où elle est active. Sur la base de ses ressources et de compétences et de quoi elle compte en faire.

Dans cette optique, la performance de l'entreprise s'analyse en termes de rentes organisationnelles, lesquelles dépendent à leur tour de la combinaison de ressources et de compétences propres à l'entreprise, accumulées dans le temps et dans l'espace et valorisées sur un marché. Les sources de l'avantage concurrentiel sont internes puisqu'elles proviennent, pour

²⁴ Métais E., Roux-Dufort C. (1997), "Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention", 6^e conférence de l'AIMS, Montréal, cité dans : Rouby, E. et Solle, G. Gestion "par" les compétences et positionnement du contrôle de gestion, p3.

une large partie, de la dotation de l'entreprise en ressources et compétences, des propriétés inhérentes à ce patrimoine de ressources et de compétences, et de l'usage que l'entreprise veut et sait en faire. L'objectif de l'entreprise sera dès lors d'obtenir quelques avantages compétitifs durables ou tout au moins soutenables, avantages liés à ses ressources et à ses compétences stratégiques.²⁵

1.3.1 Le concept des compétences organisationnelles

Le concept des compétences organisationnelles est né chez les auteurs²⁶ de la *Ressources-Based View*. La principale idée de ce courant stipule que la performance de l'entreprise s'explique par son aptitude à mobiliser, exploiter et développer les compétences qu'elle possède pour en constituer un avantage concurrentiel durable capable de maintenir sa compétitivité dans le marché, grâce à la nature rare, mal imitable et non substituable de ses ressources intangibles (les compétences) et leur valeur aux yeux des clients.

Selon *Grant*, la firme est considérée comme un patrimoine de ressources, un ensemble de ressources internes, externes internalisables ou internes externalisables, il définit les compétences comme des ressources organisationnelles qui consistent, dans une coordination de ressources, à un niveau plus élémentaire²⁷.

Cette approche est également connue par ce qu'on appelle le mouvement-ressources-compétences le « *MRC* », il existe deux autres courants qui en définissent les contours et contenus, la théorie des compétences fondamentales et la théorie des capacités dynamiques :

- **La théorie des compétences fondamentales** : Ou *Competence Based Management* elle s'intéresse selon *Hamel* et *Prahalad*, à l'exploitation des compétences organisationnelles, une fois celles-ci détenues par l'entreprise, elle concerne l'aspect opérationnel et la méthodologie à employer par l'entreprise afin de valoriser et protéger ses compétences.

²⁵ Rouby, E. et Solle, G. *ibid*, p3.

²⁶ Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Dierickx et Cool, 1989 et d'autres.

²⁷ Grant R. M., "the Resource-Based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California management review*, vol. 33, n° 3, 1991, p. 114-135, cité dans : Rouby, E. et al, la codification des compétences organisationnelles, l'épreuve des faits, www.cairn.info, 2004, p 53.

Pour Sanchez et al²⁸, la compétence est « *an ability to sustain the coordinated deployment of assets in a way to help a firm achieve its goal* ». En d'autres termes, la création de valeur en entreprise ne dépend pas seulement de sa possession des actifs de type compétences, mais plutôt de son aptitude à les combiner intelligemment. Elle doit faire en sorte que ces compétences soient en cohérence et en harmonie pour créer de la valeur et atteindre des objectifs communs.

- **La théorie des capacités dynamiques** : Cette théorie souligne l'interaction entre la notion des compétences et celle de la *capacité organisationnelle*, les deux font ensemble une base sur laquelle l'entreprise fonde son développement et définit sa stratégie. Ici, les compétences font référence aux connaissances notamment technologiques, qui constituent pour l'entreprise un savoir-faire exclusif, qui conditionne la qualité de la mise en œuvre des compétences centrales. Teece et al notent l'importance de la capacité d'entreprise à utiliser les ressources qu'elle possède pour en créer d'autres, et pour concevoir de nouvelles méthodes qui servent à utiliser les ressources en les combinant avec d'autres, récemment intégrées²⁹.

On résume que, la capacité dynamique est tout processus utilisé pour gérer les capacités organisationnelles, soit en les transformant (en créer de nouvelles), soit en les adaptant à l'environnement.

On peut donc retenir qu'une entreprise ne doit pas se contenter de posséder des ressources de type actif, connaissances et compétences. Elle est dans l'obligation de réfléchir à la mise en œuvre des dispositifs et des processus organisationnels adéquats afin d'exploiter, préserver et développer ces ressources. La création de valeur ne sera par la suite qu'un résultat de cette démarche.

1.3.2 Caractéristiques formelles des compétences organisationnelles

²⁸ Sanchez R., Heene A., Thomas H., dynamics of Competence-Based competition: Theory and Practice in the New Strategic Management, Oxford, U.K, 1996, cité par: Brulhart, F. et al, théorie des ressources : débats théoriques et applicabilité, revue française de gestion, 2010, p 3.

²⁹ Teece D. J., Pisano G., Shuen A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, p. 509-533, cité dans : Brulhart, F. et al, loc cit.

On peut déduire de l'ensemble des définitions proposées par le courant de *MRC*, les caractéristiques suivantes :

- La compétence organisationnelle peut être définie comme une action collective, finalisée et intentionnelle qui combine des ressources et des compétences de niveaux plus élémentaires pour créer de la valeur.
- Elle présente les caractéristiques suivantes³⁰ :
 - ✓ Elle est le résultat d'une mise en action combinée de ressources portée par des individus et des processus organisationnels (principe d'action).
 - ✓ Elle est un facteur stratégique de l'entreprise, le résultat d'une intention stratégique (principe de finalité).
 - ✓ Elle est une combinaison de ressources, de compétences individuelles et collectives, et de capacités (principe systémique).
 - ✓ Elle est la réponse à un besoin de marché (principe de lisibilité et de reconnaissance) et est donc évaluée en termes de performance sur le marché.
- L'exploitation, le développement et le renouvellement de la compétence supposent une accumulation de savoirs et un apprentissage collectif qui doivent garantir leur déploiement et leur renouvellement dans le temps et dans l'espace (principe dynamique et cumulatif).

Section 2. De la qualification à la compétence des ressources humaines

« Les années quatre-vingt (1980) ont consacré un glissement sémantique des concepts de déqualification puis de qualification vers le concept de compétence professionnelle »³¹.

Le terme compétence est apparu en 1984 dans le domaine des ressources humaines ; en correspondant à une mutation du système des relations professionnelles. On est passé du concept de qualification à celui de compétences : ³²

³⁰ Rouby, E. et Thomas, C. op.cit. p 54.

³¹ Parlier M., « la compétence, nouveau modèle de gestion des ressources humaines », Personnel, n° 3, vol. 36, 1991, cité dans : loc sit.

³² Parmentier, C. l'ingénierie de formation, groupe Eyrolles, Paris, 2008, p 62.

- **Le concept de qualification** : fait référence à la notion de post et aux notions de connaissances et de savoir faire de la personne sanctionnée par une reconnaissance collective.
- **Le concept de compétence** : fait référence à la notion de métier et à la capacité de l'individu à faire face à une situation donnée.

2.1 Le cadre conceptuel de la qualification

Les métiers auparavant renvoyaient à un système de qualification, qui fait référence aux grilles de classifications et des conventions collectives. La logique de classement qui est adoptée dans ce système à consister à hiérarchiser les emplois et fonctions par catégories et par filières, de manière à leur faire correspondre un coefficient hiérarchique et un salaire minimum.

Cela intègre la prééminence de l'organisation taylorienne de travail, à l'époque, la contribution du salarié est associée à la part prescrite par la hiérarchie. Ce qui fait que ce système revient à définir une classification hiérarchique des postes en même temps que le degré de qualification exigé à chaque niveau et un indice salarial.³³

Autrement dit, le système de qualification est un système de qualification (ou plus précisément de classification) des postes et non des individus, où ce qui est qualifié est le poste et non l'individu.

2.2 Le cadre conceptuel de la compétence

Selon Foulquié : « le mot compétence vient du terme latin (*competens*) », participe présent de (*competere*) : aller (*petere*), avec (*cum*), ce qui signifie : convenir, être adapté à ... »³⁴.

L'utilisation du terme « compétences » en ressources humaines remonte à 1984. M. de Montmollin a alors défini la compétence comme un « ensemble stabilisé de savoirs, de conduite-

³³ Pellois, C. et al, Bilan des compétences et des mutations : l'accompagnement de la personne actes du colloque : le bilan de compétences, Caen, 18-19 octobre 2001, p74.

³⁴ Cité par Aubret, J. ; Gilbert, P. ; Pigeyre, F. Savoir et pouvoir : les compétences en question. (1993), Paris : PUF, pp.29-30, cité dans : Le concept de compétence en regard de l'évolution du travail : définitions et perspectives, Terraneo, F. et Avanzino, N. 2006/4, p18.

types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau »³⁵.

Dans un premier temps, la notion de compétences désignait le concept de compétences individuelles, par la suite, il y a eu un développement au niveau de l'analyse du concept de ces dernières qui a fini par l'émergence du concept de compétences collectives.

Dans la littérature, il existe deux conceptions de la compétence, la première c'est la conception française basée sur :³⁶

- **Le savoir** : dimension théorique;
- **Le savoir-faire** : dimension pratique;
- **Le savoir-être** : dimension sociale et comportementale.

La deuxième, c'est la conception anglo-saxonne qui réfère aux travaux de *McClelland* (1973). Elle intègre les composantes suivantes (*Tremblay et Sire, 1999*)³⁷:

- "*Hard competencies*" (compétences essentielles) : knowledge, Skills, elles sont indispensables, elles répondent aux besoins opérationnels de l'organisation.
- "*Soft competencies*" (compétences différentielles): traits, behaviours, motives, liées à la personnalité de chacun, elles aident à distinguer les employés individuellement.

La logique compétence quant à elle, a constitué depuis son apparition un thème du débat social. Dans les textes du MEDEF « *journée de Deauville* », la compétence professionnelle est définie comme « *une combinaison de connaissance, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis* »³⁸.

³⁵ Montmollin de M., L'intelligence de la tâche, éléments d'ergonomie cognitive, Peter Lang Verlag, 1984, cité dans : *ibid*, p57.

³⁶ Boumane, A., Développement d'une méthodologie de gestion des compétences, thèse de doctorat soutenue publiquement le 16 octobre 2007, Fès, p 27.

³⁷ Tremblay M. et B. Sire, 1999 Rémunérer les compétences plutôt que l'activité? *Revue française de gestion*, n°126, novembre-décembre, p. 129-139, cité par : Boumane, A. *ibid*.

³⁸ Les journées internationales de la formation du Medef, 1998, tome2, p.68, cité par : Richebé, N. la réaction des salariés à la « logique compétence » : Vers un renouveau de l'échange salarial, *R, Franç Sociol*, p99.

Les changements économiques dans cette période, l'évolution des TIC notamment, a fait que les besoins de l'entreprise tendent plus vers ses ressources humaines et leur capacité à relever les défis contre ces mutations économiques et organisationnelles.

De nouvelles techniques, nouveaux dispositifs et outils de gestion exigent de nouvelles connaissances, savoirs et expériences. Cela a mené à une nouvelle logique et un nouveau système basés sur la qualification des individus eux-mêmes en tant qu'acteurs et non pas seulement des porteurs des titres des postes hiérarchiques.

Selon la définition du Medef déjà citée, la compétence s'exerce dans un contexte précis, c'est donc la manière dont un individu agit face à une situation. Comme le souligne P. Zarifian : *« La situation n'existe pas sans l'individu qui intervient. Quand on décrit une situation, on décrit aussi l'individu qui agit dans cette situation. C'est très différent d'une analyse de poste. On rend l'individu actif et ce n'est plus l'emploi qui définit la qualification »*³⁹.

Dans la logique des compétences, la qualification existe toujours mais elle n'est plus dans le sens d'avoir la capacité d'exécuter les tâches confiées par l'autorité, mais de point de vue de qualifier une personne par rapport à ce qu'on attend d'elle. C'est une nouvelle approche de la qualification.

C'est vrai que la notion de la qualification s'est estompée au profit de celle de compétences mais cela ne veut pas dire qu'elles s'opposent, comme le rappelle Guy Le Boterf : *« Il ne faut pas opposer qualification et compétence, et vouloir remplacer la qualification par les compétences. Le développement des démarches compétence doit enrichir la notion de qualification plutôt que de la supprimer... »*⁴⁰.

On peut dire alors, que ce glissement sémantique est dû à un changement de ce qu'on demande d'un employé, en terme de ce qu'il doit faire pour être efficace dans sa façon d'agir, pour qu'il soit bien évalué, de nouvelles exigences sont prises en compte. On tend plus à une main-d'œuvre responsable, autonome, prenante des initiatives, qui peut en adaptant ses savoirs,

³⁹ Zarifian, Ph. La logique compétence, un enjeu de société, Débat organisé par le CIBC de Nimes, p2. Texte publié sur www.arianesud.com .

⁴⁰ Le Boterf, G. Construire les compétences individuelles et collectives, Agir et réussir avec compétence, les réponses à 100 questions, 7e édition augmentée, Eyrolles 2000-2015, p281.

faire face à toute situation dont elle est susceptible d'affronter y compris les changements organisationnels.

L'évolution des collaborateurs ne correspond plus à la maîtrise des méthodes opérationnelles précises, elle correspond désormais, aux savoirs techniques, et aux savoirs faire contextuels. La notion de compétences n'est apparue que pour répondre aux besoins du terrain, principalement ce qu'un salarié est prêt à faire quand on le dicte pas quoi faire. En d'autres termes, la compétence est la version de qualification la plus adaptée à la réalité de l'entreprise d'aujourd'hui.

Section 3. Les compétences individuelles et les compétences collectives dans l'entreprise

Bien que la notion des compétences n'est pas apparue en sciences de gestion, la gestion des ressources humaines la place au cœur du métier, et lui donne de l'importance et du sens en complémentarité avec la qualification.

Dans cette section nous analyserons de point de vue théorique, la différence entre les deux notions phares de la compétence, qui sont : les compétences individuelles et les compétences collectives.

3.1 Les compétences individuelles

Dejoux définit la compétence individuelle comme : « *la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé* ». ⁴¹

Le Boyer résume que : « *Les compétences sont des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée* » ⁴².

Wittorski met en exergue le facteur de reconnaissance de compétence par le collectif: « *Finalisée, la compétence est produite par un individu ou un collectif dans une situation donnée et elle est nommée/ reconnue socialement. Elle correspond à la mobilisation dans l'action d'un*

⁴¹ Dejoux, C. Gestion des compétences et GPEC, Dunod, Paris, 2^e édition, 2013.

⁴² Levy-Leboyer, C. la gestion des compétences : Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises ,2009, Eyrolles, Paris, p35.

certain nombre de savoirs combinés de façon spécifique en fonction du cadre de perception que se construit l'acteur de la situation. »⁴³

Selon *Le Boterf*⁴⁴, la compétence se définit comme le fait de savoir agir de manière responsable et validée ou de savoir mobiliser, intégrer et transférer des ressources (connaissances, capacités, etc.) dans un contexte professionnel donné. Il définit les compétences comme « *le résultat de la combinaison et la mobilisation des ressources internes dites « incorporées » (connaissances, savoir-faire, qualités personnelles ; expériences ;) et des ressources externes venant de l'environnement (réseaux professionnelles, banques de données...)* », pour lui la compétence est liée au savoir combinatoire des ressources par un individu, toute en évoquant la démarche basée sur le triptyque (savoir, pouvoir et vouloir agir avec compétences).

Pour *Zarifian*, « *la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté* ».⁴⁵

Ici, l'individu est considéré capable de construire et développer ses propres compétences, cela peut se faire dans un contexte d'autonomie, où il peut prendre des initiatives et être responsable.

« *Une prise d'initiative est une action qui modifie l'existant, qui introduit du nouveau, qui commence quelque chose, qui crée.* »⁴⁵

Ici, on peut faire la remarque que parler des compétences individuelles, dans la réalité, n'est pas souvent approuvable. Car l'activité humaine, dans l'entreprise n'est que dans un environnement social et collectif. La nature de l'organisation, en plus large, dans son essence est une opération collective. Il est donc nécessaire, de mettre les individus, les parties prenantes au sens plus large, en synergie afin de valoriser et de bénéficier des compétences individuelles. Mais, ici encore, dans leur ensemble avec tout ce qui peut se poser de questions concernant les relations humaines dans un contexte donné.

⁴³ Wittorski R., Analyse du travail et production de compétences collectives, L'Harmattan, 1997. Cité par : C. Parmentier, L'ingénierie de formation, Groupe Eyrolles, Paris, 2008, p63.

⁴⁴ Le Boterf G., De la compétence à la navigation professionnelle, Éditions d'Organisation, 1997, cité dans : *ibid*, p57.

⁴⁵ Zarifian, Ph. 1999, Objectif compétence. Paris : Editions Liaisons. p.71, cité dans : Terraneo, F. et Avanzino, N. Le concept de compétence en regard de l'évolution du travail : définitions et perspectives, 2006/4, p18.

3.2 Les compétences collectives

Appelée aussi effet de synergie, la compétence collective est tributaire de l'interaction entre les compétences individuelles, définit par Zarifian : « *La compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité.* »⁴⁶.

Pour Dejoux, « *La compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre* ».⁴⁷

Face à un environnement instable, et des situations complexes, un individu seul ne peut pas être efficace tout en agissant seul, ce qui requière une collaboration avec d'autres acteurs, conséquemment, il va se trouver dans un espace de partage de valeurs et de savoirs visant l'atteinte des objectifs communs et compatibles.

Ceci dit, une organisation doit être prête à fournir pour l'ensemble de ses employés, des moyens pour faciliter leur travail coopératif, permettant le travail en réseaux dont l'accès et ouvert à tout le monde.

3.2.1 Développement des compétences collectives

*Retour*⁴⁸, affirme que pour développer les compétences collectives, les responsables d'entreprise disposent de nombreux leviers d'action sur lesquels ils agissent pour obtenir des résultats positifs, les études menées dans plusieurs entreprises ont montré que les bons résultats sont obtenus tant au niveau organisationnel qu'à celui du groupe ou individuel.

Les formules utilisées lors des procédures d'évaluation des performances des employés en phase de recrutement, peuvent inclure explicitement des facteurs relatifs à la performance collective.

Mais c'est sans doute, avec l'élaboration des actions de formation qu'on peut avoir des effets sur le développement des compétences collectives qui mène plus tard à l'acquisition des compétences stratégiques.

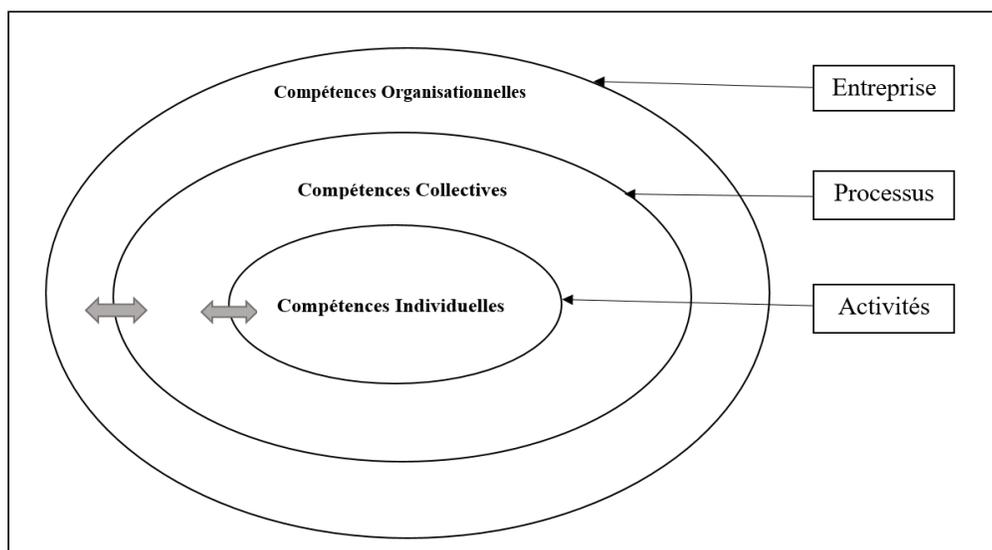
⁴⁶ Zarafian, Ph. 1999, Objectif compétence, Editions Liaisons, Paris ; p77, cité dans : Ibid, p19.

⁴⁷ Dejoux, C. op cit, p 21.

⁴⁸ Boumane, A. loc cit, p34.

Il n'est guère évident pour une organisation de cerner comment une compétence collective peut se développer. Elle doit surtout garantir un collectif de qualité, par lequel elle va maintenir et travailler sur son bon fonctionnement. Ensuite, il faut arriver à une certaine complémentarité entre les individus qui le constituent. Il est très important ici de maintenir l'équilibre entre la préservation des compétences de chaque individu, et la gestion de renouvellement des compétences collectives.

Figure n°02 : Les relations entre les trois niveaux de compétences.



Source : Boumane Abderazzak, thèse de doctorat : Développement d'une Méthodologie de Gestion des Compétences, Soutenue publiquement le 16 octobre 2007, Fès, p39.

La figure 1 peut être comprise, par une lecture, qui démarre de l'entreprise, où c'est à partir des besoins des compétences organisationnelles qu'on peut définir les compétences collectives par un processus aidant à la conception des équipes de travail, il est nécessaire ici de bien connaître si l'effectif formant l'équipe est apte à répondre aux objectifs stratégiques. Ensuite, l'entreprise est amenée à clarifier les activités individuelles, la mission de chaque salarié et à préciser les objectifs à atteindre, pour que tout salarié soit engagé à contribuer aux objectifs collectifs dans un sens de coopération et de travail collectif.

Dans l'esprit de *Le Boterf*⁴⁹ l'organisation a besoin d'un concept qui :

- ✓ S'adapte à l'évolution du contexte et des situations de travail.

⁴⁹ Le Boterf G., Construire les compétences individuelles et collectives : les réponses à 90 questions, 3ème édition, Editions d'Organisation, 2004, cité par : *ibid*, p30.

- ✓ Rend compte de la double dimension individuelle et collective de la compétence.
- ✓ Considère la compétence non seulement comme une disposition à agir mais également un processus.
- ✓ Permet de raisonner en terme de combinatoire et non seulement en terme d'addition.
- ✓ Distingue et traite la différence entre la compétence requise et la compétence réelle (acquise).
- ✓ Partage la responsabilité de la construction des compétences entre l'individu et les autres acteurs.
- ✓ Permet d'établir des consensus sur le processus et les critères d'évaluation des compétences.

3.3 Autres notions de compétences

Les compétences organisationnelles n'incluent pas seulement les compétences individuelles et collectives, il existe d'autres segmentations qui en découlent : ⁵⁰

- **Les compétences globales** : dites macro-compétences, elles sont généralement d'ordre technologique ou managériale, elles définissent une grande part de l'image d'entreprise, son identité et sa stratégie. Détenues généralement par l'encadrement ou parfois par tous les salariés.
- **Les compétences opérationnelles** : Elles décrivent l'ensemble des moyens mis en œuvre afin de réaliser des activités professionnelles (capacité de faire quelque chose), l'approche des compétences opérationnelles qui en définit le concept, est utilisée dans le cadre de recrutement ou pour le but de rédiger les objectifs pédagogiques d'une formation. L'analyse des compétences opérationnelles permet d'identifier les compétences transférables entre les postes et les personnes.
- **Les compétences transversales** : Elles peuvent prendre deux dimensions : mentale et relationnelle, elles incluent donc deux types de compétences transversales : les compétences cognitives et les compétences comportementales.

⁵⁰ Parmentier, C. op cit, p60.

- **Core competencies** : appelées « *compétences clé de l'entreprise* », définies par Hamel et Prahalad, comme « *ensemble de savoir-faire de base qui assure une différenciation compétitive sur un marché* »⁵¹. Dans cette approche, on s'intéresse au cœur du métier de l'organisation pour définir les compétences dont elle a besoin au-delà des compétences requises afin de cerner toutes les compétences qui peuvent garantir un bon fonctionnement de l'organisation.

En somme, les compétences constituent un élément fondamental du développement des avantages concurrentiels, d'atteinte de performance et de compétitivité d'entreprise. En améliorant l'adaptabilité aux différents changements économiques et technologiques, et stimulant la créativité chez les collaborateurs. Elles ont permis de passer d'un modèle de croissance reposant sur les facteurs de production à un modèle fondé sur les connaissances et les différents savoirs.

A partir de là, il convient de voir d'où viennent ces compétences organisationnelles, comment peut-on les développer et les adapter aux besoins d'un tel environnement turbulent et complexe. A cet égard, nous analysons la formation des ressources humaines, comme levier de développement des compétences.

Section 4 : La formation des ressources humaines en entreprise

Ici, on définit les aspects principaux définissant la formation des ressources humaines, son cadre législatif, les raisons pour lesquelles elle devient de plus en plus cruciale en entreprise, et en démontrant les outils répondant aux besoins des compétences en terme de correction et de perfectionnement.

4.1 Qu'est-ce que la formation ?

Sémantiquement, le mot français « *formation* » remonte au XI^e siècle. Il désigne le processus naturel ou culturel par lequel les choses prennent formes, ainsi que les résultats de ce processus. Le sens pédagogique dénote :⁵²

⁵¹ Hamel, G. et Prahalad, C.K. 1990, cité dans : Ibid. P61.

⁵² Goguelin, P. la formation animation, une vocation, Paris, EME,1987, cité dans : Fabre Michel, qu'est-ce que la formation ?. In: Recherche & Formation, N°12, 1992. Le mémoire professionnel, p120.

- 1) **Le cursus** : le résultat ou la qualification, le sens associé à la question « quelle est votre formation ? ».
- 2) **Le système** : la formation des instituteurs.
- 3) **Le processus** : la formation est un travail sur soi.
- 4) **La valeur** : par laquelle on peut juger ce qui est formateur ou non.

En terme de processus, « former », c'est toujours former quelqu'un à quelque chose pour quelque chose. La formation inclut alors une triple logique :

- a) **Une logique psychologique** : la relation entre le formateur et le formé et leur évolution.
- b) **Une logique didactique** : l'acquisition des contenus et des méthodes.
- c) **Une logique socio-économique** : de l'adaptation aux contextes culturels ou professionnels.

La formation se présente donc sous trois formes, chacune selon sa logique dominante, on parle de la formation *psycho-sociologique* (développement personnel), de la formation *didactique* (construction de savoir) et de la formation *professionnelle* (préparation au métier) qui se fait par l'apprentissage, et sera l'objet de notre étude.

La formation des ressources humaines selon la littérature, est vue comme un investissement, elle permet aux entreprises de développer les compétences nécessaires et d'accroître le niveau de productivité de leur capital humain. C'est une activité à valeur ajoutée qui favorise la mise à jour des individus par rapport aux changements de l'environnement et aux défis d'ordre cognitif qu'il faut relever. Elle est définie comme suit :

Elle constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.⁵³

⁵³ Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information, réalisé par ALIA conseil, 2013, p72.

De plus, Elle consiste à mettre en œuvre les conditions du développement des compétences des collaborateurs, par un pilotage organisationnel ou des choix personnels, afin de conforter, d'améliorer ou d'acquérir des compétences pour accroître sa performance et celle de l'organisation.⁵⁴

L'outil de formation des ressources humaines est considéré comme le fer de lance de la fonction GRH pour réussir le développement des équipes, ainsi que leur motivation à acquérir de nouvelles connaissances en relation avec leurs postes de travail.

4.2 Les raisons d'être de la formation en entreprise

Selon *Bassi* (1997)⁵⁵, contrairement au capital matériel, la compétence demeure la propriété des personnes qui la possèdent, le capital compétence peut être une source continue de créativité et d'innovations. La compétence collective organisationnelle pourrait, quant à elle être valorisée, formalisée et diffusée par l'organisation.

Cela nous conduit à considérer le capital compétence en constante évolution, on ne peut pas dire que la compétence collective de l'entreprise est la somme quantitative des compétences individuelles des employés, la valeur de ce capital se mesure par la qualité des combinaisons et des interactions, c'est cette synergie qui est difficile à copier par les concurrents et qui a donc intérêt à être cultivée pour procurer un avantage concurrentiel.

Toutes ces considérations nous amènent à constater l'importance de faire évoluer ce capital immatériel, selon *Bouteiller* (1997)⁵⁶, cette évolution est influencée par deux phénomènes qui font diminuer la valeur des compétences et leur pertinence progressivement avec le temps : la loi de l'obsolescence et l'inflation des compétences requises.

4.2.1 La loi de l'obsolescence

Les compétences acquises en entreprises ont une nature « dégradable » qui fait qu'elles perdent au fur et à mesure leur utilité jusqu'à ce qu'elles deviennent complètement dépassées

⁵⁴ Pennaforte, A. et al, les fondamentaux de la GRH, 100 défis RH illustrés, DUNOD, 2018, p186.

⁵⁵ Bassi, L.J. (1997). « Harnessing the power of intellectual capital », training and development, vol.51, n°12,1997, p.25-30, cité par: Patrick Rivard, La gestion de la formation en entreprise, Pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation, Presses de l'université du Québec, Canada,2004, p6.

⁵⁶ Bouteiller, D. (1997), « Le syndrome de crocodile et le défi de l'apprentissage continu », Gestion, vol,22, n°3, p 14-25, cité par : Loc.cit. p9.

ou obsolètes. Notamment en ce qui concerne les aspects technologiques dont la maîtrise devient rapidement inutile.

Le caractère périssable de savoir, le savoir-faire est relié à de nombreux facteurs : l'évolution technologique, la non-utilisation, le taux élevé de roulement, le vol, le manque de partage...

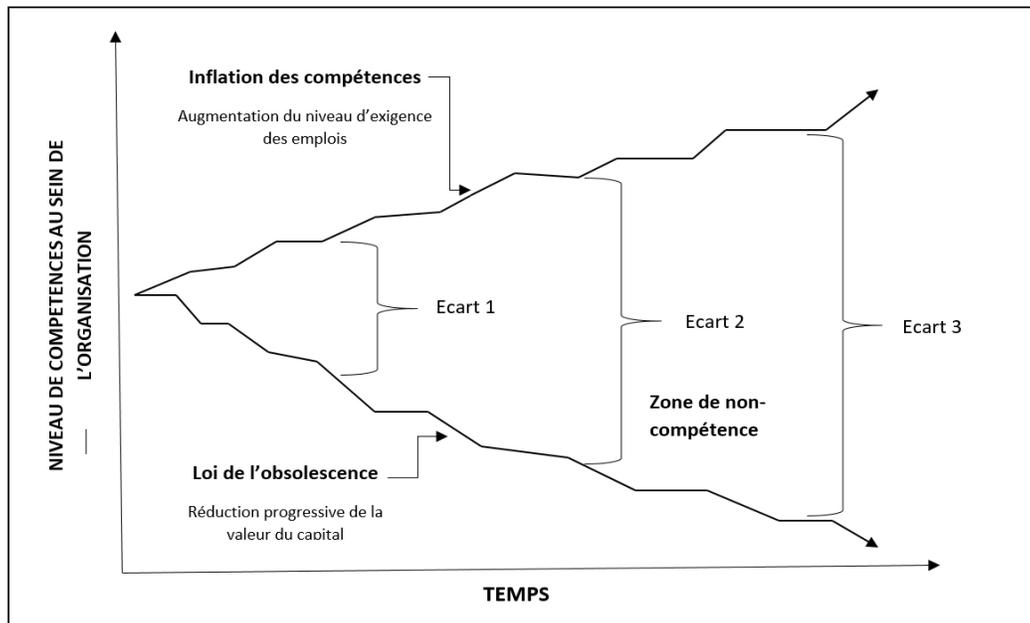
4.2.1.1 Le cycle de vie d'une compétence

Chaque compétence aurait, suivant le contexte de son évolution et ses caractéristiques, un cycle de vie propre à elle.

- **Un cycle relativement court** : certaines compétences peuvent rapidement devenir périmées selon leur rythme d'évolution et leurs domaines d'application, les connaissances informatiques par exemple ne durent pas longtemps.
- **Un cycle de vie très long** : d'autres compétences pourront durer plus, en réservant leur pertinence. A titre d'exemple, on peut citer les compétences managériales et de gestion (prise de décision, leadership, animation des réunions, résolution de problèmes, etc.). Cependant, il va falloir les mettre à jour périodiquement pour maintenir leur importance, étant au courant des nouvelles approches et savoirs.
- Enfin, certaines compétences connaîtront **une fin surprise et brutale**, dès qu'un changement technologique ou organisationnel se produit, elles deviennent directement obsolètes.

En tout cas, chaque compétence en entreprise est périssable, et si rien n'est fait pour la faire accroître, la mettre à jour ou la remplacer, elle perd sa valeur et sa pertinence. Comme le montre la courbe inférieure de la figure 3, les compétences acquises ont tendance à baisser progressivement.

Figure 3: Tendances augmentant la non-compétence au sein des organisations



Source : figure adaptée de Bouteiller, D. 1997 « le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu », reproduite par Rivard, P. (2004) dans : La gestion de la formation en entreprise, Pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation, Presses de l'université du Québec, Canada, 2004

Bouteiller nomme la dynamique impitoyable des deux tendances, démontrée dans la figure 3 : « le syndrome du crocodile ». Plus le temps passe, plus l'écart entre les compétences requises (niveau d'exigence des emplois) et les compétences acquises (valeur du capital compétence) accroît (écart 1, écart 2 et écart 3). Plus l'écart à combler sera important, plus les coûts engendrés pour remonter la pente seront élevés, moins les chances seront favorables pour combler tous les écarts, plus les coûts directs et indirects de la non-compétence accumulée seront matérialisés.

Une organisation qui tient en compte ces tendances, doit appliquer des mécanismes de suivi de son capital compétence, et ne doit en aucun cas négliger la correction des écarts. Sinon elle risque de se rendre vulnérable aux moments de crises et périodes difficiles dans lesquelles elle ne sera plus compétitive.

4.2.2 L'inflation des compétences requises

Naturellement, si l'emploi devient de plus en plus complexe, les connaissances exigées devront être de plus en plus avancées. Les changements que connaissent les organisations pendant leur durée de vie, apportent à chaque fois de nouvelles exigences dans

le sens où l'employé aurait besoin d'atteindre un niveau plus élevé, complémentaire ou différent de la compétence qu'il possède.

A titre d'exemple, l'implantation d'un système de management de qualité, exige l'apprentissage de nouveaux savoirs faire en terme de résolution de problèmes et de travail en équipe.

Avec l'application de l'approche processus ainsi que d'autres principes de management moderne. Cet apprentissage, ou formation exigée par cette entreprise, permet de garantir une bonne coordination et une meilleure synergie des compétences qui convergent vers un management de qualité et de meilleures performances.

Comme le soulignait *D. Bouteiller (1997)* : « à chaque changement, se trouve associé un nouveau profil de compétences porteur d'exigences précises en matière de connaissances à assimiler, d'habiletés à maîtriser et de comportements à privilégier ».

Donc les compétences requises ont tendance à la hausse, comme l'illustre la courbe supérieure de la figure 3.

Ces deux facteurs nous montrent justement la grande nécessité d'adopter des canaux de développement des compétences, pour garder leur pertinence, valeur et utilité.

Autant sur les plans stratégiques qu'opérationnels, la conservation des compétences et leur accroissement doit être une majeure préoccupation pour une organisation. Elle doit donc bien cibler les actions correctrices qui permettent de réduire les écarts. Il existe quatre canaux qui pourront être adoptés pour y arriver : la formation, l'autoformation, l'organisation qualifiante et la gestion des compétences.

Dans notre travail, nous mettons en exergue la formation comme outil de développement des compétences. Par rapport aux trois autres canaux, la formation met l'accent sur la planification d'activités structurées qui visent l'élimination des écarts perçus. On pourra donc analyser ce que la formation puisse apporter aux compétences d'une entreprise en termes de soutien et de corrections.

Ensuite, il convient à clarifier l'importance de la formation, pour le législateur algérien, les obligations stipulées par les textes juridiques les plus panacées dans le monde du travail.

4.3 Cadre juridique de la formation des ressources humaines

Selon une étude faite par l'ONS en 2016 : 50% de la population algérienne aura moins de 30 ans.⁵⁷ Ce rajeunissement continu, s'accompagnera d'une hausse continue de la population en âge de travailler. Ce qui va engendrer une pression sur le marché du travail et créera des problèmes d'inadéquation entre l'offre et la demande d'emploi. D'une autre part, le taux d'activité va remarquablement baisser à cause de cet écart important entre les compétences disponibles et celles recherchées par les employeurs en termes de quantité et de qualité.

Les causes pour lesquelles cette situation inquiétante s'installe en Algérie, selon la même étude, varient entre causes économiques et d'autres sociales. Le facteur économique réfère à la faiblesse de la structure de l'économie due à la forte dépendance des recettes d'exportation sur les hydrocarbures (97%). Le facteur social est lié essentiellement à l'inadéquation entre l'offre de la formation professionnelle et les besoins du marché du travail, et se traduit par une hausse du taux de chômage.

Dans le chapitre des droits et des libertés, l'article 69 de la constitution algérienne : l'Etat œuvre à la promotion de l'apprentissage et met en place les politiques d'aide à la création d'emplois.⁵⁸

Le code de travail⁵⁹, cite dans l'art 7 du chapitre 2 parmi les obligations des travailleurs : « participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du perfectionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité ». Le chapitre 7 précise dans l'art 57 « que 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. »

4.3.1 Les lois les plus pertinentes

⁵⁷ « La formation en milieu professionnel en Algérie », étude faite par Bedoui, M. pour la fondation européenne pour la formation, 2019, p1.

⁵⁸ Journal officiel n° 76 du 8 décembre 1996. <https://www.joradp.dz/trv/fcons.pdf>

⁵⁹ <http://www.acmpchlef.dz/droit-travail.pdf>

La loi n° 81-07 du 27 juin 1981⁶⁰ relative à l'apprentissage, se compose de trois chapitres touchant à des points variés et multiples. On peut résumer le cadre légal qui définit le champ d'application de la formation comme suit :

L'Art 2 définit l'apprentissage comme « *un mode de formation professionnelle ayant pour but l'acquisition, en cours d'emploi, d'une qualification professionnelle initiale reconnue, permettant l'exercice d'un métier dans les divers secteurs de l'activité économique liés à la production de biens et services* ». Cette acquisition se fait selon cet article à la fois par l'exécution pratique des opérations liée à l'exercice de métier d'une manière répétée et progressive et par une *formation* théorique et technologique complémentaire, dispensée dans les structures de formation agréées par l'administration chargée de la formation professionnelle.

Les sept autres articles du même chapitre parlent généralement des points suivants :

- L'organisation de la formation ainsi que la liste des spécialités de l'apprentissage sont arrêtées par voie réglementaire.
- La durée de l'apprentissage est comprise entre un et trois ans, fixée par voie réglementaire pour chaque spécialité.
- L'apprentissage est régi par un contrat qui lie l'employeur et l'apprenti.
- L'apprentissage est sanctionné par un diplôme d'aptitude professionnelle.
- Tout type d'entreprise doit assurer la formation professionnelle des jeunes par le biais de l'apprentissage, excepté les organismes à caractère administratif.
- Une taxe d'apprentissage est due par les organismes employeurs non assujettis aux dispositions de quelques articles de cette loi.
- Le nombre des apprentis, qui doivent être accueillis est compris entre une borne inférieure et une autre supérieure, il varie selon le nombre d'effectifs des organismes employeurs.

Les deux autres chapitres de la même loi parlent du contrat d'apprentissage et le contrôle technique et pédagogique de la formation.

⁶⁰ <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/11049/118112/F-1510460116/DZA-11049.pdf>

Cette dernière a été modifiée et complétée ensuite, par **la loi n° 90-34 du 25 décembre 1990**⁶¹, huit articles ont connu des changements, on en cite brièvement :

- La suppression du caractère « aptitude professionnelle » du diplôme délivré aux apprentis.
- Le rajout des organismes à caractère public administratif à la liste des organismes employeurs concernés par l'assurance de la formation professionnelle des jeunes.
- La suppression de la borne supérieure de nombre des apprentis accueillis par les organismes employeurs.
- Le rajout d'autres détails et conditions complémentaires aux articles consacrés pour le contrat d'apprentissage et son contrôle.

On s'intéresse également au **décret n°82-298 du 4 septembre 1982**⁶², qui définit les modalités d'organisation et de financement de la formation professionnelle en entreprise. Dont les dispositions sont applicables à toute entreprise occupant au moins vingt (20) travailleurs.

Dans le cadre de ces dispositions, l'entreprise organise et met en œuvre des actions programmées en matière de :

- **Formation professionnelle spécialisée** : c'est l'acquisition d'une qualification qui permet au travailleur de maîtriser un poste de travail en répondant aux exigences de ce dernier.
- **Perfectionnement professionnel** : c'est l'action de former le travailleur pour qu'il s'adapte aux exigences de son poste de travail, ceci par un relèvement continu de ses connaissances et ses capacités.
- **Recyclage** : c'est la formation qui permet au travailleur d'occuper un autre poste de travail dans le même niveau de qualification.
- **Alphabétisation fonctionnelle** : toute action qui permet au travailleur de pouvoir lire, écrire et effectuer des opérations de calcul élémentaires, ainsi qu'acquérir des connaissances basiques liées à son poste de travail au milieu professionnel.

⁶¹ <http://fnac-mfep.dz/old/juridique/Lois/2%20Loi%2090%2034.pdf>

⁶² <https://docplayer.fr/>

La réalisation de ces actions est financée par le budget d'exploitation de l'entreprise, dans le cadre d'un budget annuel de formation, où une part est réservée aux dépenses de la formation.

Selon l'Art.54 du même décret, cette part est fixée par référence à la masse salariale globale de l'entreprise. Le taux maximal de cette dernière est fixé par décret, en prenant en considération le rapport conjoint du ministère des finances, et du ministère chargé de la formation professionnelle qui (selon l'Art 58) assiste l'entreprise à la demande de la formation professionnelle et à la mise en œuvre de son plan, par l'intermédiaire de l'institut national de promotion et de développement de la formation professionnelle en entreprise et de l'apprentissage (I.N.D.E.F.E.).

Les entreprises ou les groupements interentreprises peuvent bénéficier des subventions, sous des conditions et dans des modalités définies par d'autres textes réglementaires.

La loi n°90-11 du 21 avril 1990 modifiée⁶³, considère dans l'Art.7 comme obligation, la participation des travailleurs aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage engagés dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur.

Selon l'Art.58 tout travailleur doit suivre la formation organisée par son employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.

Le législateur algérien a également promulgué des lois spécifiques aux fonctionnaires après l'inclusion des administrations publiques et les organismes à caractère administratif dans la liste des organismes employeurs organisateurs de formation. On cite de manière indicative :

Le décret exécutif n° 96-92 de 3 mars 1996, a précisé la responsabilité de l'autorité chargée de la fonction publique à planifier la formation. Ainsi que l'institution d'une commission chargée de la sélection des fonctionnaires concernés avec la formation au niveau de chaque institution publique, et d'autres modalités qui détaillent le déroulement de celle-ci. Ce décret a été complété par **le décret exécutif n° 04-17 du 22 janvier 2004**.⁶⁴

⁶³ <http://www.droit-afrique.com/>

⁶⁴ https://www.mfdgi.gov.dz/images/pdf/textes_reglementaires/F2004006.pdf

La loi n° 18-10 du 10 juin 2018⁶⁵ fixant les règles applicables en matière d'apprentissage, considère comme principe général, que l'apprentissage est un facteur important pour la formation de la ressource humaine, le développement des objectifs éducatifs et socio-économiques de la société, et contribue à l'insertion professionnelle des jeunes.

D'après cet exposé du cadre légal algérien vis-à-vis de l'apprentissage en entreprise, nous voyons que l'importance de la formation des ressources humaines est prise en considération par le législateur algérien. Ce qui permet une action de formation plus organisée et planifiée au milieu professionnel.

Passant à une autre notion nécessaire dans toute action de formation : l'anticipation. Dans le point suivant nous analysons la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le sujet qui revient le plus dans les débats autour de la gestion des ressources humaines.

4.4 La GPEC

La formation est au cœur des politiques et outils de gestion des ressources humaines, elle a pour objectif principal la mise en adéquation des ressources de l'entreprise avec ses besoins, en termes de connaissances et de compétences par des dispositifs et processus d'apprentissage, de maintien ou de développement des savoirs, savoir-faire et savoir être. Activité réglementée par le code du travail et les différentes lois qu'on a indiqué, elle s'intègre dans toute démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Elle peut être animée par l'entreprise elle-même ou être assurée par un prestataire extérieur.

D'une vision plus large, la gestion des ressources humaines en tant que fonction, gère autant de questions en relation avec les salariés : qualification des salariés, recrutement, départs à gérer, développement à l'international...etc. Des questions qui demandent à la fois réflexion et anticipation. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) vient justement pour satisfaire ce besoin en partie ou en totalité, tout en mettant à la disposition des gestionnaires des outils et méthodes qui leur permettent d'anticiper et prévenir les problèmes d'effectifs qu'ils confrontent.

Les outils de prévision ne sont pas nouveaux et s'appliquent pratiquement à toutes les ressources de l'entreprise : prévision des ventes, des achats de matières premières, des encours

⁶⁵ <https://www.droit-afrique.com/uploads/Algerie-Loi-2018-10-regles-apprentissage.pdf>

de production, des flux financiers...etc. Leur application aux ressources humaines remonte aux années 1960 et leur évolution s'est structurée autour de quatre grandes phases⁶⁶ :

- 1) Première conception : les modèles de gestion prévisionnelle des effectifs (années 1960) ;
- 2) Deuxième conception : la gestion prévisionnelle des carrières (1970-1975) ;
- 3) Troisième conception : la gestion prévisionnelle des emplois (années 1980) ;
- 4) Quatrième conception : la gestion prévisionnelle des compétences (années 1990).

4.4.1 Cadre légal de la GPEC

Le statut légal français de la GPEC trouve ses origines dans le code de travail, la loi n° 89-549 du 2 août 1989 précise en termes de formations : « *Des accords d'entreprise [...] peuvent prévoir la réalisation d'actions de formation de longue durée en vue de favoriser l'adaptation des salariés aux évolutions de l'emploi dans l'entreprise, notamment de ceux qui présentent des caractéristiques sociales les exposant plus particulièrement aux conséquences de l'évolution économique ou technologique* »⁶⁷.

Ensuite, depuis la loi de cohésion sociale dite Borloo de janvier 2005, les entreprises ayant au moins 300 salariés sont obligées de négocier leur politique de GPEC toutes les trois années avec les partenaires sociaux.

La négociation triennale porte obligatoirement sur :⁶⁸

- La mise en place d'un dispositif de GPEC ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, d'abondement du compte personnel de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés autres que celles prévues dans le cadre d'un licenciement ;
- Les conditions de la mobilité professionnelle et géographique interne à l'entreprise ;
- Les grandes orientations à 3 ans de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de formation ;

⁶⁶ Gilbert P. L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine, Paris, Economica, 1998, p156.

⁶⁷ Parmentier, C. l'ingénierie de formation, groupe Eyrolles, Paris, 2008, p71

⁶⁸ <https://travail-emploi.gouv.fr/>

- Les perspectives de recours par l'employeur aux différents contrats de travail, au travail à temps partiel et aux stages ;
- Les conditions dans lesquelles les entreprises sous-traitantes sont informées des orientations stratégiques de l'entreprise ayant un effet sur leurs métiers, l'emploi et les compétences ;
- Le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions.

La formation professionnelle est donc au cœur des négociations triennales de la GPEC. Parce qu'il existe un besoin de perfectionnement périodique, il est nécessaire de prendre en compte la mise à jour des compétences des individus par la formation et d'étudier les objectifs tracés dans un plan de formation chaque trois années selon le législateur français.

En Algérie par contre, la GPEC n'est pas encore encadrée par des lois. D'ailleurs, le terme « compétence » ne figure nulle part dans le code de travail. Dans une étude⁶⁹ faite dans le but d'examiner l'existence de la GPEC dans la gestion des chercheurs dans les centres de recherche algériens, et après une analyse des lois qui entourent ce domaine de travail : il est révélé qu'il existe des signes, des comportements juridiques et gestionnaires de la GPEC, mais « il n'existe pas une vraie GPEC dans les centres de recherche ». Ce résultat est semblable aux autres dans des études menées dans des entreprises, ou dans des travaux de recherches de fin d'études faits par des étudiants. L'absence d'un cadre réglementaire en la question empêche le bon fonctionnement gestionnaire souhaité par les dirigeants ayant pour but l'amélioration des pratiques GRH dans leurs entreprises. En d'autre terme la mise en pratique de la démarche GPEC est délicate sans la disposition d'un fondement légal.

4.4.2 La démarche de la GPEC

Dans une définition précise de la GPEC, *Citeau*⁷⁰ considère que « la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à

⁶⁹ Souleh, S. La gestion des chercheurs dans les centres de recherche en Algérie : Existe-il une GPEC ? Université de Biskra, 2013.

⁷⁰ Citeau, J. Gestion des ressources humaines – Principes généraux et cas pratiques, Éditions Armand Colin, Paris, 2000, p 58, cité par : Bencheriqui, B. et al, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés, management & avenir, p 16.

neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles) ».

*Thierry et Sauret*⁷¹ qui proposent, sur le fondement du diagnostic stratégique de l'entreprise, une GPEC consistant en « la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action cohérents » dans le but de réduire, de façon anticipée, d'éventuels écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise .

On retrouve, par conséquent, assez classiquement dans les différentes conceptualisations proposées, une démarche GPEC en six étapes :⁷²

- 1) Une analyse exogène des tendances de l'environnement.
- 2) Un diagnostic stratégique interne.
- 3) Un inventaire des ressources disponibles (ressources humaines, compétences).
- 4) Une définition des besoins (emplois).
- 5) Une analyse des écarts issus de la confrontation emplois / besoins.
- 6) La mise en œuvre de plans d'actions et scénarii successifs pour pallier ces décalages.

Les objectifs d'une GPEC sont également nombreux. Parmi lesquels nous citons :⁷³

- ✓ L'adaptation des ressources humaines afin d'harmoniser les compétences des hommes avec l'évolution des emplois.
- ✓ La maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques (internes ou externes) afin de développer de nouvelles compétences. La GPEC tente d'éviter ainsi la perte de savoir dans l'entreprise et de réduire les coûts et les risques induits par ces déséquilibres.

⁷¹ Thierry D. et Sauret C. (1993), *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, coll. Pour l'emploi, Éditions l'Harmattan, Paris, cité dans: *ibid*, p16.

⁷² Bencherqui, B. et al, *Une nouvelle dynamique pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Cahiers de recherche PRISM Sorbonne, 2010, p10-44.

⁷³ Benyahia, T. *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : quels enseignements pour l'entreprise algérienne ? Recherches économiques et managériales*, 2009, p67.

- ✓ L'acquisition, dans le cadre de la concurrence, d'un avantage compétitif. A ce niveau, les compétences sont considérées comme créatrices de valeur et non pas comme de simples ressources.
- ✓ Le maintien de l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique et en lui assurant la formation adéquate. La GPEC permet ainsi une souplesse fonctionnelle (polyvalence).
- ✓ Une meilleure gestion des carrières, en développant des compétences et en détectant les savoirs et les savoir-faire de chaque individu. La GPEC permet de déterminer un référentiel commun facilitant l'identification des mobilités possibles.

Une démarche GPEC démarre d'une analyse des écarts entre le réel et le théorique, en termes d'organisation, des ressources et des compétences. Elle permet d'orchestrer des politiques d'ajustement ressources humaines, celles-ci peuvent se traduire par des actions sur la formation, le recrutement, la communication interne..., au service de l'employabilité des salariés et de leur productivité.

La GPEC s'appuie sur des outils et procédures qui permettent aux décideurs d'évaluer leurs ressources et compétences dans le temps (à court et à long terme) et sur deux axes : **qualitatif** : la nature et **quantitatif** : le niveau, l'effectif. Le tout dans une logique de gestion dite un contrôle de gestion social.

La mise en œuvre d'une démarche de GPEC peut être résumée ainsi :⁷⁴

La GPEC à l'inverse des gestions qui la précède durant son évolution, est caractérisée par l'anticipation et la prévention. De ce fait elle s'appuie sur les leçons du passé et les révisions pour le futur (de trois à dix ans selon son secteur d'activité). Elle démarre des données issues de l'état actuel des ressources et de ses récentes évolutions en étudiant : les bilans sociaux des trois dernières années, le rapport économique et social, les tableaux de bord sociaux, la pyramide des âges, le niveau de turnover...et en étudiant la politique de formation professionnelle.

Ensuite, ce bilan humain se met en perspective avec les besoins actuels et futurs des ressources : étude des emplois, évolution des postes, fiches de poste, des résultats, niveau de

⁷⁴ Moulette, P. et Roques, O. Gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, 2014, p 16-17.

productivité, les technologies qui permettent l'évolution de l'organisation, sa masse salariale, etc.

La mise en perspectives des besoins permet à détecter des écarts que l'entreprise doit travailler à déduire par des politiques d'ajustement. Les sur ou sous-effectif et les questions liées aux emplois (évolutions, disparitions ou développement) par des mesures en termes de recrutement, de gestion de carrières et mobilités, etc. En ce qui concerne les écarts de compétences ou qualifications, la démarche GPEC se met à les ajuster par une politique de formation.

Dans certains cas, les dirigeants utilisent dans leurs discours la GPEC comme un moyen pour légitimer des réductions d'effectifs qu'ils avaient déjà prévues. D'autre part, les sections syndicales le voient comme un préalable d'une restructuration d'entreprise, ce qui fait de la GPEC un thème potentiellement sensible. Pour cela, le dialogue social est privilégié pour détendre les malentendus autour de cette démarche.⁷⁵

Une démarche GPEC est donc négociée, budgétée, mise en œuvre et évaluée.

On peut dire alors, que la réussite de cette démarche dans une entreprise, se mesure en fonction de la capacité de celle-ci à décrire et définir les contraintes de son environnement et ses choix stratégiques. Elle dépend de la qualité de ses informations et prévisions. Ainsi que son aptitude à négocier et acquérir de la confiance et de la cohésion au niveau opérationnel, la démarche doit être partagée et conçue au premier lieu par la DRH et la direction générale, ensuite par les parties prenantes intéressées.

4.4.3 L'écart zéro comme idéal normatif

La notion classique de l'écart en théorie de la planification, en stratégie et en contrôle de gestion, exprime une différence entre une prévision et un objectif. En GPEC, il s'agit de mettre l'accent sur les écarts éventuels (les pénuries, les manques, les lacunes et les retards) pour prendre des décisions menant à des actions correctives. « *L'écart zéro* » signifie l'équilibre ou l'adéquation parfaite entre les écarts positifs (excédents de ressources) et les écarts négatifs (pénuries ou déséquilibres).⁷⁶

⁷⁵ Op.cit.

⁷⁶ Gilbert, P. La gestion prévisionnelle des ressources, La Découverte, Paris, 2006, p-p. 67-68.

Selon *Xavier Baron*⁷⁷, la GPEC est fondée sur trois concepts de base qui lui sont spécifiques : Le concept d'acteur, L'emploi-type et les compétences. *Gilbert* rajoute la notion d'anticipation en amont de la démarche GPEC et la notion d'employabilité en aval.

Nous voudrions mettre l'exergue sur le concept et l'élément de base pour notre étude qui est la Compétence, où la lettre C désigne la dernière lettre de l'acronyme « GPEC ». C'est le point clé du modèle et l'élément qui le règne, et ce que l'on cherche à gérer par la GPEC qui se situe selon la définition des compétences du « savoir-faire » relatif à la situation professionnelle, du « savoir » relatif à la formation et la qualification et du « savoir être » relatif au comportement.

Par ce concept et celui des écarts, on entend d'une part, anticiper les besoins (*les compétences requises*) par rapport à nos ressources (*compétences acquises*), en vue de réduire l'écart entre les deux. Et d'autre part, passer de la gestion collective à la gestion individuelle des ressources humaines. Tout en prenant des actions d'ajustement voire : l'acquisition de compétences par le recrutement, leur cession par le licenciement, en passant par leur développement par la formation.

Etant donné de l'importance de la prévision lors des différentes démarches managériales en entreprise, la GPEC étant la conception la plus récente, est devenue une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines. En vue de maîtriser l'écart entre les besoins et les ressources disposées, l'entreprise est tenue de mettre en œuvre des pratiques prévisionnelles telles que la GPEC, en fonction des mutations économiques et des évolutions technologiques bien évidemment. Cette démarche peut servir à une résistance face aux chocs externes en termes de changements et bouleversements environnementaux.

Dans un contexte algérien, l'absence d'un cadre législatif de la GPEC empêche en quelque sorte la fluidité de la mise en œuvre de cette politique. Le législateur algérien devrait donc s'inspirer du cadre légal français qui favorise la GPEC et insiste sur son existence, pour enfin mettre la compétence au cœur du management de l'entreprise.

⁷⁷ Baron, X. 1993, cité par : *ibid.*

Conclusion du chapitre

Plusieurs courants théoriques ont expliqué les facteurs économiques et organisationnels contribuant à la performance d'entreprise, parmi lesquels, la théorie basée sur les ressources (RBV), selon laquelle, une entreprise a la possibilité de créer un avantage concurrentiel durable à partir du simple fait de possession des compétences.

Avec le progrès des études et des théories dans le sujet des compétences, plusieurs problématiques ont été développées en parallèle, on s'interroge souvent à la façon et aux outils permettant un investissement optimal de ces atouts.

D'où, l'entreprise est désormais dans l'obligation d'investir dans son capital humain, raison pour laquelle, l'action de formation des ressources humaines est un pilier dans la fonction GRH. C'est plutôt un devoir qu'un droit pour les employés et ses employeurs d'adopter cette forme d'apprentissage, vu son rôle important dans la croissance organisationnelle à l'échelle mondiale. C'est dans le même esprit que le législateur algérien a mis en place un dispositif juridique facilitant la formation des travailleurs aux entreprises et organismes employeurs. Cependant, le dispositif concernant la GPEC n'a pas encore vu le jour.

Après avoir défini les deux cadres conceptuels principaux de notre travail, il convient d'analyser dans le chapitre suivant, comment et par quels biais peut la formation aboutir à un développement concret en termes de connaissances et de compétences chez les ressources humaines apprenantes dans une entreprise.

**Chapitre 02 : De la formation au
développement des compétences
des ressources humaines en
entreprise**

Introduction du chapitre

La formation est l'un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines. Après la mise en pratique des textes réglementaires, la formation est devenue l'une des préoccupations majeures pour les gestionnaires des entreprises.

En effet, l'action de formation est indispensable à l'acquisition, au renouvellement et au développement des compétences, c'est un moyen essentiel à la prospérité d'entreprise, elle est à l'avantage à la fois des gestionnaires et le personnel. Permettant l'enrichissement des savoirs et des savoir-faire, ainsi que l'adaptation aux évolutions technologiques et organisationnelles.

On l'entend, et on le lit partout dans les discours des grands chefs d'entreprises : le capital humain est la clé de succès, de croissance et de richesse. Un tel niveau d'expectation, demande une exigence de démarche et de politique de formation.

Partant sur de solides bases, l'entreprise doit être à l'écoute de son environnement et des besoins endogènes et exogènes en termes des maîtrises et des connaissances, la formation doit être conçue en tant que moyen, et non une fin en soi.

Afin d'atteindre une performance globale, ce qui est nécessaire aujourd'hui pour que l'entreprise conserve sa place dans le marché, la formation a besoin d'être intégrée dans plusieurs démarches et approches. C'est pourquoi nous consacrons ce chapitre à la démarche et aux outils contribuant à une bonne formation de personnel et une valorisation du capital humain.

Section.1 La politique de la formation des ressources humaines

L'élaboration de la politique de formation, le processus d'une ingénierie de formation ou cycle de gestion de formation, sont des appellations issues des travaux de nombreux chercheurs et auteurs ayant développé d'après leurs expériences, des étapes à suivre pour que chaque entreprise désigne son modèle de processus de formation.

Selon *Soyer*⁷⁸, « une politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont

⁷⁸ Soyer, J. « Fonction Formation ». Ed° d'Organisation. Paris. 1999. P 48, cité par : Ouchene, N. et Zair, W. « La qualification du personnel au cœur de la Total Quality Management », intervention dans le colloque national de

Chapitre 02 : De la formation au développement des compétences des ressources humaines en entreprise redéfinies chaque année. Nous considérons d'emblée que pour être efficace, la politique de formation doit être écrite et diffusée ».

On peut définir donc la politique de formation comme une action revendiquée par une pratique de décentralisation, pour le but de prévoir les problèmes de convergence et de cohérence entre les différentes actions dans les différentes fonctions en entreprise.

Les orientations d'une politique de formation s'articulent autour de six points essentiels :⁷⁹

- Les objectifs (c'est ce qui déclenche une démarche devant correspondre aux ambitions des objectifs globaux ainsi qu'à la politique sociale et de ressources humaines de l'organisation (c'est en fait la réponse à la question pourquoi).
- Les priorités de l'organisation pour l'avenir, et ce, en termes d'objectifs, de populations etc. (quoi).
- La clientèle de la formation ainsi que tous les acteurs contribuant à la réussite de la politique de formation (qui).
- Les procédures capables de faire traduire les objectifs en actions (c'est la réponse à la question comment et où).
- Le choix d'allocations de ressources en fonction du potentiel consenti (combien).
- Une politique de formation continue répond généralement à trois finalités (étalées sur le court, moyen et long terme), à savoir :
 - La consolidation de l'existant,
 - L'accompagnement et la facilitation des changements,
 - La préparation de l'avenir.

Généralement, l'organisation d'une politique de formation impose la réalisation de plusieurs étapes regroupées dans quatre à cinq grands groupes d'activités comme suit :

1.1 L'analyse des besoins de formation

Cette phase est primordiale pour que la formation soit à la fois pertinente et efficace. L'idée d'analyser les besoins avant d'élaborer un plan de formation est développée dans les

l'université de Saida, 2009, p 8. <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/04/La-qualification-du-personnel-au-coeur-de-Mme-OUCHENE-NadiaMlle-ZAIR-Wafia.pdf>

⁷⁹Ouchene, N. et Zair, W. op cit, p 8.

années 1970⁸⁰. Selon G. Le Boterf « 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 opératoires de formation »⁸¹.

L'analyse des besoins vise donc à cerner les écarts de formation, identifiés par la différence entre les connaissances acquises dont disposent les ressources humaines, et celles requises par leurs emplois. Pour but de les combler par la suite.

Dans cette première étape, le responsable de la formation doit prendre en conscience les besoins réels de formation, où la formation est bien la solution qui convient le plus pour rectifier l'écart de performance et résoudre la problématique posée dans un contexte situationnel donné. Pour ce faire, il est tenu de recueillir les données nécessaires et pertinentes pour comprendre les besoins de formation, jugés souvent d'être équivoques et mal exprimés.

Il existe plusieurs techniques de collecte de données servant à soulever le mystère autour de cette problématique, on cite celles qui, selon Peretti, permettent l'expression des attentes individuelles:⁸²

- **L'entretien** : dans certains cas, les services formation profitent de l'entretien annuel que chaque responsable de département ou de service avait eu avec chacun de ses collaborateurs. La question de formation fait partie du rapport d'entretien rédigé par les responsables. L'auteur considère dans ce cas que les entretiens consacrés spécifiquement à la formation et aux perspectives d'évolution professionnelles sont privilégiés pour obtenir les bonnes informations, tenant compte des informations acquises des expériences passées de formation ainsi que le cadre réglementaire.
- **Le questionnaire** : en se reposant sur une phase préalable d'entretiens avec un échantillon du personnel, les questionnaires comportent deux parties :
 - **Une première partie** : permet de dégager les grandes lignes d'une politique de formation.

⁸⁰ Parmentier, C. l'ingénierie de formation, groupe Eyrolles, Paris, 2008, p156.

⁸¹ Le Boterf, G. « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », édition d'Organisation, 1990, p96.

⁸² Peretti, J.M. Ressources humaines, Vuibert, 2013, Paris, p 449.

- **Une seconde partie** : précise les souhaits du salarié et les compétences qu'il souhaite acquérir.

Il existe également « le catalogue » qui a disparu à la fin des années 1990, au profit de nouvelles techniques tel que « le groupe de discussion », « l'analyse des compétences » etc.

Par contre, l'auteure n'a pas précisé le fait que la relation entre un responsable et son collaborateur peut limiter les informations obtenues lors d'un entretien, ou peut changer de ses avis réels sur ses besoins de formation. Pareil pour le questionnaire, la subjectivité d'un individu peut biaiser les résultats. Par exemple, quelqu'un qui voudrait qu'un changement quelconque prenne place dans le service ou la politique de formation, est soupçonné de convertir ses réponses en vue de réaliser cet objectif personnel.

D'où le responsable de la collecte des données doit appliquer les bonnes techniques de sondage pour minimiser le biais des résultats, tout en prenant en compte le temps et les ressources dont il dispose.

L'analyse des besoins est donc une phase essentielle dans la politique de formation, dont la négligence peut se révéler néfaste et coûteuse pour l'entreprise. Dans ce sens *Rivard* évoque les finalités d'une bonne analyse comme suit :⁸³

- ✓ S'assurer que la formation est la meilleure solution de la problématique observée.
- ✓ Proposer des activités de formation qui répondent aux besoins particuliers des employés concernés dans leur contexte de travail.
- ✓ Impliquer les employés concernés dans leur développement professionnel et dans l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.
- ✓ Réunir les conditions optimales pour que les investissements se rentabilisent.

Avec ces propos, on peut conclure que la première étape de la politique de formation commence à partir du moment auquel une problématique est observée dans l'entreprise. Et que le responsable de formation cherche si elle peut être résolue par une activité de formation. Elle se termine ainsi, par la formulation des objectifs de formation qui répondent le mieux aux besoins des employés qui sont dans ce cas l'élément déclencheur de cette problématique.

⁸³ Rivard, P. La gestion de la formation en entreprise, presses de l'université de Québec, Canada, 2004, p 72.

1.2 Conception et élaboration du plan de formation

Cette étape consiste à formaliser les informations recueillies, et à traduire les besoins analysés lors de l'étape précédente en objectifs opérationnels de formation. C'est donc une phase transitionnelle entre la vision stratégique des dirigeants de l'entreprise et sa réalisation en termes d'activité de formation. Cette transition se fait par le biais de ce qu'on appelle un « plan de formation ».

1.2.1 Le plan de formation

La mise au point du plan de formation consiste à organiser le programme de formation de telle manière qu'il puisse s'intégrer aisément aux activités courantes de l'entreprise tout en visant l'atteinte des objectifs prédéterminés.⁸⁴

Il est souhaitable que ce plan soit pluriannuel (trois à cinq ans) pour concerner une période plus longue que celle précisée par l'obligation légale (plan annuel). Le plan de formation rassemble des actions de formation en fonction des objectifs définis, il comporte : Les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget, les catégories de bénéficiaires et la manière dont ces actions seront évaluées⁸⁵.

Dans une logique de GPEC, le plan de formation est un outil de prévision des besoins liés à l'activité de formation (nombre de formations prévues, domaines, entreprises et lieux de formation, budgets prévisionnel etc.). Ici, nous devons attirer l'attention sur l'enjeu majeur de cette démarche : le plan de formation avant d'être une programmation prévisionnelle de formation, il doit être envisagé sous l'angle du développement des compétences⁸⁶.

Comme nous l'avons déjà indiqué, l'entreprise aujourd'hui se trouve dans l'obligation de maintenir et développer des compétences nécessaires à sa performance. D'où, la formation peut constituer un levier pour ce développement par l'ajustement des écarts entre les compétences demandées et celles détenues par le personnel.

Le plan de formation est donc le moyen dont l'entreprise utilise pour exprimer concrètement sa politique de formation. Etant proactive, l'entreprise prend les mesures

⁸⁴ Ibid. p 27.

⁸⁵ Peretti, J.M. op.cit. p 453.

⁸⁶ Mompoint Jeune, T. L'ingénierie de formation ou comment penser la formation professionnelle continue au travers du prisme de l'efficacité, Formation Et Management Haïti (FEMH), Belgique, 2016, p10.

nécessaires pour être à l'écoute des besoins de ses employés et de son environnement, il se trouve que cet outil de planification et de prévision lui permet d'être plus performante. Enfin, la prise en conscience des besoins des collaborateurs et leur consultation lors de l'analyse de leurs attentes, enrichit chez eux le sentiment d'être valorisés par les dirigeants de l'entreprise. Cela peut construire auprès des employés un motive de s'impliquer efficacement dans le parcours de leur développement professionnel et personnel.

Ici, nous tenons à préciser qu'en France, par obligation réglementaire la notion « plan de formation » disparaît au profit de celle de « plan de développement des compétences ». Depuis le 1^{er} janvier 2019, les salariés peuvent jouir des actions de formation à l'initiative de leur employeur au lieu par leur propre initiative grâce à leur compte personnel de formation.⁸⁷

1.3 Diffusion et mise en œuvre de la formation

Une fois le plan de développement des compétences est défini, le responsable de formation est tenu d'abord de diffuser au personnel le contenu de ce dernier et d'assurer et veiller sur la réalisation de différentes actions de formation ensuite.

Cette étape est la plus délicate, vu les complexités susceptibles d'y arriver. Dans ce sens, Rivard⁸⁸ justifie la difficulté de diffusion par :

- 1) La nécessité de développer une relation à durée déterminée entre un groupe de participants et un formateur. Et d'y retrouver une ouverture, un déroulement et une clôture. Tout en satisfaisant les conditions de chaque période.
- 2) La formation professionnelle exige une pédagogie différente de celle utilisée dans le cadre scolaire, on s'adresse ici aux adultes ayant déjà une certaine formation initiale. Ce qui nécessite une démarche andragogique⁸⁹ qui tient compte de la spécificité des modes d'apprentissage des adultes.
- 3) La diffusion d'un contenu de formation est facilitée par l'utilisation des méthodes d'enseignement spécifiques, c'est au formateur de choisir la manière la plus adéquate pour aborder le sujet en question.

⁸⁷ <https://travail-emploi.gouv.fr/>

⁸⁸ Rivard, P. op.cit. p28.

⁸⁹ L'andragogie : est le processus de formation destiné aux adultes.

- 4) Le profil de formateur est très important lors de la diffusion de formation, un formateur est appelé à jouer de multiples rôles étant animateur de groupe il est sensé : animer, expliquer, adapter, démontrer, faire faire et questionner. Le plus important donc c'est la capacité du formateur à mener une bonne interaction avec les adultes apprenants en processus d'apprentissage.

Ce qui n'était pas précisé par l'auteur, sont les facteurs propres à l'apprentissage des adultes. Sur lesquels il faut s'appuyer pour garantir un déroulement efficace du processus formation. *Noyé & Piveteau* notent les postulats non exhaustifs suivant :⁹⁰

- ✓ **La motivation** : stimulée par la reconnaissance de l'utilité de l'apprentissage (les objectifs par rapport à leur poste de travail).
- ✓ **L'expérience de l'adulte** : le formateur doit prendre en compte le vécu scolaire de l'adulte, de plus il ne peut pas faire en sorte qu'il a une autorité sur les apprenants adultes, en effet il n'est qu'un autre adulte dans une fonction ou mission professionnelle qui exige du professionnalisme de sa part.
- ✓ **Le temps d'apprentissage** : doit être réparti d'une manière qui favorise le transfert d'apprentissage en fonction de contenu et d'objectifs de la formation.
- ✓ **Le facteur groupe** : la dynamique positive qui aide au bon transfert d'informations, ainsi que la favorisation de travail en sous-groupe.
- ✓ **La posture de l'apprenant** : le formateur donne aux apprenants une marge d'expression et une possibilité d'être les acteurs de leur apprentissage, pour que ce dernier soit plus efficace.

1.4 Évaluation et suivi de la formation

Ces deux activités sont habituellement jumelées en une seule étape, comme elles peuvent être séparées en deux étapes successives par préférence de détailler chacune d'entre elles.

Une fois l'action de formation est réalisée, il est temps d'évaluer son impact sur les résultats d'entreprise, cette étape a pour but l'évaluation du degré de transfert d'apprentissage

⁹⁰ Noyé, D. & Piveteau, J. Guide pratique du formateur (Concevoir/animer, évaluer une formation). (5è éd), 2015. Paris : Insep éditions, cité par : Mompoint Jeune, T. loc.cit. p 12-13.

et le retour d'investissement. Il consiste à comparer le pré et la post-formation et mesurer l'atteinte des objectifs tracés. Cette évaluation peut se faire sur plusieurs niveaux :

- 1) Mesurer le degré de satisfaction des apprenants par rapport à l'activité de formation.
- 2) Tester leur apprentissage par un examen théorique ou pratique.
- 3) Vérifier s'ils utilisent la nouvelle méthode apprise une fois de retour à leurs postes de travail.
- 4) Calculer la rentabilité de formation en analysant ses effets sur la performance d'entreprise.

Finally, a cost-benefit analysis is judicious to see if the training has resolved the problem identified at the start and if it has given the expected results.

This step is then dependent on the profile of the trainer, the person who pilots the development of activity, transfer of information and knowledge. Allowing the achievement of objectives set in the competence development plan.

As for post-training follow-up, it consists in putting in place mechanisms of support for learning. Given that learning is done in three stages (integration of knowledge, transfer to work and reinforcement of competences)⁹¹, it is necessary to reduce the obstacles to transfer and reinforce the practices of new skills in order to consolidate and amplify the effects of training.

These practices then take the form of an accompaniment, the trainer or the person responsible for the follow-up of the training allows the learners to consult him where they can communicate their hesitations and difficulties in practicing what they have learned.

The evaluation and follow-up of training is therefore essential to guarantee the achievement of desired results of a training activity and to enrich the learner's willingness not only to learn but also to put into practice his new acquisitions. This constitutes for the organization a return on investment and a solution to a problem triggered by one or more needs.

⁹¹ Rivard, P. op.cit. p30.

La formation étant un élément clé dans la fonction de la gestion des ressources humaines, la politique de formation est la base des actions de formation permettant à l'entreprise de s'adapter et de parvenir à une plus grande efficacité grâce au développement des connaissances et des compétences de ses employés.

Nous venons de voir dans cette section les différentes étapes de la mise en œuvre d'un processus de formation au sein d'entreprise, cette politique sert à concrétiser sa vision stratégique ainsi qu'à construire un avantage concurrentiel durable par le développement et la valorisation de ses compétences organisationnelles.

Il convient ici, de s'interroger sur comment une entreprise peut-elle atteindre une performance globale à travers une formation inscrite dans une gestion des ressources humaines durable (GRHD) et selon des normes internationales de qualité ?

Section2. La formation des ressources humaines dans une logique durable et de qualité

Nous mettons en exergue, dans un premier point, en quoi la RSE peut-elle inspirer les responsables de la formation à mettre au premier lieu les besoins et attentes des salariés en termes de compétences requises. Dans un deuxième point, nous abordons la place prise par la formation dans un système de management de qualité.

2.1 La formation dans une optique de responsabilité sociale d'entreprise

Il est intéressant, d'identifier le discours de la formation dans les outils de la RSE. Pour cela, nous présentons dans les points à venir les constats théoriques des thèmes principaux en relation avec notre sujet : la RSE, la GRHD et la GPEC.

2.1.1 Un aperçu historique de la RSE

Elle est née avec les travaux pionniers⁹² de *Clarck* qui écrivait des articles sur la responsabilité sociale, repris dans un livre publié en 1926. Et de *Berle & Means*, connus pour leurs travaux fondateurs en gouvernance d'entreprise, ils s'inquiétaient également de l'autonomie illimitée des dirigeants d'entreprises et leurs responsabilités envers les actionnaires et la société. On ne parle pas donc d'une approche récente mais d'un développement de concept

⁹² Clark, (1916 ; 1926), et Berle & Means (1932), cités dans : H. Hadj Sliman, A. Bendiabdellah, La GPEC : Outil de pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise, Revue les cahiers du POIDEX, 2015, p2.

issu d'une succession d'évènements socio-économiques et de travaux académiques à l'échelle internationale.

L'évolution de la RSE est liée en effet à plusieurs dimensions, voire : religieuse, théorique, économique, et pratique. D'un point de vue religieux, la RSE prenait un caractère de charité, où l'homme d'affaires riche est tenu d'être généreux avec les moins riches sous le toit de moralités. Ensuite, après la deuxième guerre mondiale, la RSE s'est exprimée explicitement par le courant « *business ethics* » indiquant la responsabilité morale et personnelle des dirigeants à prendre en compte l'intérêt général. D'un angle académique, Bowen⁹³ a fait passer ce concept dans une ère moderne du management avec son livre « *social responsibilities of the businessman* », où il propose aux dirigeants la mise en œuvre des stratégies en vue de garantir des pratiques intégrant des dimensions et valeurs sociales.

Les orientations politiques ont de leur part, contribué à tourner les regards vers cette approche, où la responsabilité sociale est venue comme alternative au communisme dans les années 1960. Un second courant dit « *stratégique utilitariste* » est apparu par la suite pour affirmer que la performance économique de l'entreprise peut être améliorée par un comportement responsable. Cette idée est développée par deux concepts principaux : la théorie des « *parties prenantes* » développée par Freeman⁹⁴, et le concept de la gouvernance responsable et la performance globale.

Et depuis, le mouvement de la responsabilité sociale s'est amplifié par des pratiques managériales à travers le monde, et par une recherche continue répandant à des problématiques qui apparaissent en fonction de temps et de complexité des milieux d'affaires.

Le livre vert de la Commission Européenne⁹⁵ : définit la responsabilité sociale comme les actions qui permettent « *non seulement de satisfaire aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* ».

⁹³ Bowen, H. *Social responsibilities of the businessman*, New York: Harper & Row, 1953, cité dans: Pierre Mathieu. *La RSE : Fondements théoriques et problématiques gestionnaires*. Entreprise Ethique, Association Francophone de Comptabilité, 2008, p1.

⁹⁴ Freeman R., *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston: Pitman, 1984, cité dans: *ibid*, p2.

⁹⁵ Commission Green Paper 2001 « *promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, cité dans: André Boyer et al, en quoi le concept de RSE peut-il contribuer au renouvellement des politiques de ressources humaines ?, Working paper series, Ipag, Paris, France, 2014, p6.

Après une multitude lectures sur la RSE, on peut dire que la conception théorique est quasi la même, tenant compte que la multitude des théories fondamentales qui l'entourent, varient entre deux cadres de réflexions : l'éthiques des affaires et le développement durable, la différence réside plutôt dans les conditions de son application, et les contextes de son adoption et adaptation sur le terrain.

2.1.2 La RSE en Algérie

La prise de conscience de la RSE a pris le dessus à la fois dans le secteur privé et public à travers le monde. L'Algérie, également a pris des engagements en matière de responsabilité sociale :

- 1- **Sur le plan international** : par l'approbation des accords internationaux sur de divers aspects de la RSE, citons : l'environnement, l'aspect social, les droits de l'homme, le développement durable et les normes internationales.⁹⁶
- 2- **Sur le plan national** : par la prise des actions sur les aspects : environnementaux, le cadre associatif et le cadre réglementaire, la normalisation et la gouvernance en terme de transparence et lutte contre la corruption.⁹⁷

D'après une étude⁹⁸ faite dans des entreprises algériennes publiques et privées (ex : SONATRACH et NCA Rouiba) en matière de RSE, il a été souligné qu'elle se pratique généralement d'une manière implicite, malgré les efforts et les engagements des pouvoirs publics ont été concrétisés depuis les années 2000. L'adoption d'une démarche RSE en Algérie, reste plus contraignante par la recherche d'une conformité des pratiques avec les lois promulguées par l'État qu'une démarche adoptée volontairement par les entreprises algériennes. Ainsi, il apparaît nécessaire de clarifier les modalités de son application comme axe stratégique, tout en l'adaptant aux réalités et contexte culturel économique national.

Néanmoins, ce travail n'a pas touché aux conditions, ou à la méthodologie nécessaire qu'il faut suivre pour sortir avec des modalités d'implantation d'une telle démarche dans un contexte algérien.

⁹⁶ <http://www.rsealgerie.org/>

⁹⁷ Benzerroug, R. La responsabilité sociale des entreprises : État des lieux et réalité algérienne, Maaref Revue académique, 2017, p13.

⁹⁸ ibid, p17.

2.1.3 La RSE dans la Gestion des Ressources Humaines

D'après l'évolution du concept de RSE, on constate que plusieurs théories ont contribué à son implantation dans les entreprises, on s'intéresse ici à la théorie qui concerne la GRH et touche à notre sujet qui est la théorie des « *parties prenantes* »⁹⁹. Dans une logique RSE, l'entreprise est tenue de prendre en considération la satisfaction des acteurs qui contribuent à son activité. Par définition, ces parties prenantes sont des « *personnes ou groupes qui ont ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités* », on peut donc distinguer plusieurs groupes : employés, clients, fournisseurs, environnement etc. dans notre succession d'idées et de concepts liés à notre sujet, nous nous intéressons aux « employés » ou « salariés » touchés directement par la GRH. Plusieurs études ont été faites pour désigner le contour d'une gestion durable/responsable des ressources humaines ou ce qu'on appelle GRHD.

Une GRH socialement responsable est récemment définie comme « *Celle qui, tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la réglementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié* »¹⁰⁰.

La formation étant à la fois un besoin et une attente pour les salariés, elle représente, selon une étude faite par *Beaupré et al*¹⁰¹, un des indicateurs RH de la responsabilité sociale de l'entreprise classé dans la colonne « emploi et employé ». Où l'entreprise peut utiliser des dispositifs tels que la GPEC comme un instrument d'une GRHD. Aussi, dans une analyse des politiques et pratiques de GRH potentiellement impliquées par l'engagement dans une démarche

⁹⁹ Quairel-Lanoizelée et Capron, La responsabilité sociale d'entreprise, Edition La Découverte, Paris, 2007, p35, cité dans : Bchara, N.S. et al, Le discours de la GRH dans les outils RSE, Saint-Étienne, France, HAL, 2016, p4.

¹⁰⁰ Barthe N., Belabbes K. (2016), « La GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE », Management & Avenir, vol.1, N° 83, p108, cité dans : N.S. Bchara, ibid., p7.

¹⁰¹ Beaupré D. et al (2008), Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale, p. 89. Cité dans: H. Hadj Slimane et Bendiabdellah, A. La GPEC : Outil de pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise, Revue Les cahiers du POIDEX, Tlemcen, Algérie, 2015, p76.

RSE, Martory et Crozet¹⁰² classent la formation parmi les pratiques de valorisation sociale des salariés.

D'après Labruffe¹⁰³, pour réussir un système GPEC, l'entreprise doit instaurer un management relationnel. Dans ce sens, les managers RH devraient développer leurs compétences comportementales à travers la GRH et adopter un management de proximité, où ils se rapprochent à leurs collaborateurs pour les gérer d'une manière responsable.

En somme, la RSE peut être considérée comme un processus organisationnel visant l'optimisation des ressources humaines. La GPEC est dans ce sens, un outil efficace de la valorisation du capital humain, par l'anticipation des besoins des salariés en termes de compétences. La GPEC s'appuie sur l'action de formation pour perfectionner et combler les écarts existants en termes d'apprentissage. La formation est donc, par une relation transitive, un levier de valorisation et de développement du capital compétence.

2.2 La formation et les normes de qualité ISO

Ici, on s'intéresse à savoir en quoi la formation peut-elle aider l'entreprise à agir dans une perspective de qualité, en respectant les normes internationales de l'ISO.

2.2.1 Les ressources humaines dans les chapitres de la norme ISO 9001 2015

Dans la norme **ISO 9001**, la place de l'Homme est dominante. Selon le paragraphe 7.1.2 de cette norme dédiée aux ressources humaines, c'est lui qui est responsable de la mise en œuvre efficace de son système de management de la qualité, il est donc à la fois l'objet et le moyen. En effet, la lecture du texte de la norme nous permet de voir que la ressource humaine est impliquée dans tous les chapitres, pour la simple raison que les exigences de la norme ne peuvent pas être appliquées de manière efficace dans une entreprise si elle ne dispose pas d'une main d'œuvre compétente. C'est pour cela que la démarche de certification commence toujours par la formation, sinon les résultats souhaités par la démarche qualité ne seront pas satisfaisants. D'ailleurs, les échecs susceptibles d'être commis lors de la mise en place de la norme sont souvent d'ordre humain.

¹⁰² Martory B. et Crozet, D. (2008), La gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances, Dunod, Paris. Cite dans: Amaury, G. Vandangeon, I. Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines, researchgate, 2014, p7.

¹⁰³ Labruff 2008, cité par : Bendiabdellah et al, ibid. p77.

Les compétences de leur part ont pris toute une rubrique dans le chapitre 7 de la norme **ISO 9001 2015**, il est bien indiqué dans le paragraphe 7.2 qu'il est nécessaire de disposer des compétences effectuant un travail qui contribue à la performance et l'efficacité du SMQ. Ensuite, pour s'assurer que ces personnes sont compétentes, il leur faut une formation professionnelle ou bien une expérience appropriée. Ce qui nous mène à affirmer que la formation professionnelle est une action essentielle pour l'acquisition et le renforcement des compétences au sein de l'entreprise, et dans ce cas pour garantir un bon fonctionnement d'entreprise par le biais d'un SMQ.

2.2.2 La formation dans le cadre de la certification ISO

Parce que la formation est le moyen le plus privilégié pour l'amélioration des compétences des employés, les normes de l'ISO l'ont pris en compte dans leurs textes au point de consacrer toute une norme. Il s'agit de la norme **ISO 10015 version 1999**, qui définit des lignes directrices pour la mise en œuvre de la formation. Récemment, elle a été remplacée par la version 2019 qui désigne des lignes directrices pour la gestion des compétences et le développement des personnes.

L'organisation compte aujourd'hui plus de 170 pays adhérents l'Algérie y compris. Une enquête¹⁰⁴ a été menée dans 39 entreprises algériennes certifiées, de tailles et secteurs différents, a révélé que la certification selon la norme ISO 9001 a un effet positif sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes. Les éléments contribuant à cet effet sont : la formation, la communication interne et l'implication du personnel.

La majeure partie de glorification est préservée à la formation, où la mise en œuvre de la norme a permis la démocratisation de la formation (les entreprises incitent le personnel à participer à la formation). Et c'est grâce au respect de l'une des exigences de la norme ISO 9001 qui demande aux entreprises de former ou d'entreprendre d'autres actions, pour permettre aux employés, et en particulier ceux dont la tâche a une incidence directe sur le produit, d'acquérir les compétences nécessaires.

¹⁰⁴ Belghache, S. Les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes, conférence à l'université d'Alger 3, Revue Dirassat V8 N°1, 2017, université de Laghouat, p 326.

La mise en œuvre de la norme ISO 9001 a permis de varier les méthodes de formation et d'adapter les types de formation à ces dernières. Elle a permis également aux entreprises d'évaluer les connaissances et les compétences de leurs employés après la formation, ce qui est indispensable pour ajuster le contenu de la formation, le type et les méthodes de formation, en d'autres termes ajuster la politique de formation en général. Ce résultat s'inscrit dans le respect de la norme ISO 9001 qui exige l'évaluation des actions de formation entreprises.

Il existe d'autres normes traitant le sujet de la formation, *Le Boterf* résume dans quelques points clés les exigences des normes de 9001 à 9004 comme suit :¹⁰⁵

- ISO 9001 : assurer la maîtrise de la conception et de l'ingénierie de la formation.
- ISO 9002 : assurer la maîtrise des processus qui permettent de satisfaire les exigences de qualité des clients.
- ISO 9003 : effectuer les contrôles nécessaires pour vérifier la prise en compte des exigences de qualité des clients.
- ISO 9004 : fournir des références, des points de repère, issues de l'expérience internationale et permettant de conseiller les organisations dans la mise en place d'une démarche qualité.

2.2.3 La Gestion de la qualité et la gestion des connaissances et des compétences

Etant donné que la démarche qualité à la fois exige et dépend des compétences, ces dernières sont fondées sur la formation initiale et professionnelle, la qualité dépend par ricochet des savoirs et des connaissances : connaissances tacites et connaissance explicites. Le système de management de qualité a pu permettre à l'entreprise de formaliser et de codifier ses connaissances explicites sous forme de procédures et des manuels qualités etc. L'enjeu majeur est donc : la codification des connaissances tacites, qui constitue une problématique théorique et pratique pour les auteurs et les praticiens de KM. Certains considèrent que les connaissances tacites et codifiées sont substituables¹⁰⁶, d'autres voient que toute connaissance même codifiée détiendra toujours une partie tacite ce qui fait qu'elles sont complémentaires¹⁰⁷. Pour cela il est

¹⁰⁵ Le Boterf.G. « Ingénierie et évaluation des compétences ». Ed° d'Organisation. Paris. 2004. P445, cité dans : N. Ouchene et W. Zair, loc cit, p 10.

¹⁰⁶ Cowan et al, 2000 cité dans : E. Rouby et al, la codification des compétences organisationnelles, l'épreuve des faits, www.cairn.info, 2004, p 59.

¹⁰⁷ Johnson et al., 2002; Lazaric et al., 2003, cité dans : ibid.

nécessaire pour une entreprise de mettre en place un projet de management des connaissances (*le knowledge management*) pour but de créer des connaissances (*tacites et explicites*) selon ses besoins et les exigences des clients.

Ces relations causales entre les différents éléments que nous venons de citer (formation, connaissances et compétences) sont fondamentales pour la mise en place de tout SMQ, il nous semble clair donc que la norme ISO 9001 : 2015 exige les pratiques qui servent au bon fonctionnement d'une démarche qualité, et qui contribuent à l'apprentissage au sein de l'entreprise.

« Les normes ISO 9000 constituent un outil de management des connaissances qui conduit à une codification des savoirs et à leur formalisation sous la forme du système documentaire de la qualité, entre autres, le manuel de qualité et procédures ». ¹⁰⁸

En Algérie, la mise en place d'un SMQ ne semble pas être une solution ni un outil pour l'action de formation, la gestion des compétences ou la gestion des connaissances. Une enquête a été menée dans l'ensemble des entreprises certifiées dans la wilaya de Bejaïa, par le moyen d'un questionnaire administré par voie directe dans 17 entreprises de différentes activités, on a pu constater qu'il n'existe pas une relation positive entre la certification et la maîtrise de la gestion des compétences ¹⁰⁹. Où la formation, le développement des compétences et des connaissances sont loin d'être des composantes stratégiques pour la majorité de ses entreprises. Les causes sont différentes : environnement non favorable au développement des compétences, barrières liées à la culture et le manque de motivation des employés et le déficit de soutien de la part des entreprises. Un autre résultat pertinent révèle que le management des connaissances et des compétences reste dans l'ordre des intentions, souvent mal compris et mal maîtrisé. Il est considéré comme prématuré à développer dans ces entreprises. Même si dans l'une des exigences de la norme ISO 9001, l'organisation internationale de normalisation, incite les entreprises à maîtriser la gestion des compétences.

Ce qui veut dire que la certification ne peut pas être une fin en soi, un SMQ n'est qu'un moyen pour améliorer des pratiques qui sont déjà existantes dans l'entreprise. Cette dernière ne

¹⁰⁸ Cowan, Foray, (1999) ; Cohendet, Steinmuller, (2000) cité dans : Meziani, M. Impact de la certification selon la norme ISO 9001 sur la gestion des connaissances et des compétences, Revue d'économie & de gestion (REG), Bejaïa, Algérie, 2017, p 31.

¹⁰⁹ Meziani, M. *ibid*, p43.

peut pas être compétente par la seule mise en place du SMQ conforme à la norme ISO 9001 : 2008.

Section3. La formation et le développement des compétences par les TIC

Les systèmes de e-learning, continuellement développés à nos jours, offrent aux entreprises une robustesse assurée par l'usage des technologies, et une flexibilité d'apprentissage, tant que les apprenants ont la possibilité de joindre des salles virtuelles de formations et de cours indépendamment des frontières du lieu et de temps. Cette approche est apte dans un contexte virtuel, et selon la richesse des contenus, de conduire aux résultats plus ou moins similaires à ceux obtenus par les méthodes réelles dites « traditionnelles ». Toutefois, c'est un sujet qui est toujours créateurs de problématiques et de débats, notamment en littérature, où on cherche en permanence de définir « la » bonne démarche pour appliquer l'utilisation des TIC, dans la fonction de GRH, plus précisément dans l'action de formation, sans tomber dans le piège de suivre la mode, en termes de dispositifs aidant et contribuant au développement des compétences individuelles et collectives de l'entreprise.

Il convient ici, d'attirer l'attention sur les circonstances que nous vivions actuellement, à l'ère de la crise de covid-19. Il n'est pas question d'aborder aujourd'hui le sujet de la formation, sans parler du e-learning comme moyen pour se former, et du télétravail comme alternative de la présence physique au travail, et de plusieurs autres outils multimédia et d'applications, qui sont devenues en 2020 de plus en plus sous le feu des projecteurs.

Pendant que les entreprises dépendantes de la main d'œuvre et des papiers administratifs connaissent une récession économique menaçante à cause de la crise, les géants de la technologie sont devenus plus puissants encore. Par le simple moyen d'investir dans ce que le savoir et l'innovation nous ont apporté, certaines entreprises sont en train d'assister à leurs meilleurs taux de croissance.

3.1 Les TIC dans la fonction GRH

Le terme TIC (Techniques de l'Information et de la Communication et généralement Technologies de l'Information et de la Communication dans le langage courant), couvre un large éventail de services, d'applications, de technologies, d'équipements et de logiciels.

Du côté de la technique, le terme permet au formateur de varier les stratégies de transmission d'informations, le tout étant d'articuler de manière cohérente différentes techniques entre elles.

Du côté de la technologie, le terme regroupe un ensemble d'outils conçus et utilisés pour produire, traiter, entreposer, échanger, classer, retrouver et lire des documents numériques à des fins d'enseignement et d'apprentissage. La communication de l'information reste l'objectif, et la technologie le moyen.¹¹⁰

Avec le développement des technologies et l'enrichissement des systèmes d'information, une multitude d'études ont été effectuées en science de gestion traitant de l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la gestion et le rendement des différentes fonctions de l'entreprise. La gestion des ressources humaine, étant une fonction cruciale et la fonction concernée par notre thème, est au même titre que les autres disciplines, touchée par les TIC.

Les acteurs en E-RH s'accordent à définir l'impact des TIC sur la GRH comme suit:¹¹¹

- 1) Le premier impact est **opérationnel** avec la mise en place du SIRH (système d'information RH, base de données, automatisation des activités administratives...).
- 2) Le deuxième impact est **transactionnel** avec le développement de l'E-RH. Il concerne des activités RH plus sophistiquées et interactives. L'accent n'est plus mis sur l'administratif mais sur des outils RH supportant des processus managériaux (formation, recrutement, rémunération...).
- 3) Le dernier impact est **transformationnel** avec la fonction RH virtuelle. Ce stade concerne des activités stratégiques, processus de changement organisationnel, réorganisation stratégique.

L'impact des TIC sur la maîtrise des finalités stratégiques :

Ce qui est familier dans la fonction GRH est d'étudier l'impact des TIC plutôt sur son contenu ou ses objets les plus connus (le recrutement, la formation...) que sur ses finalités. Une telle approche était jugée d'être limitée par une appréhension technicienne et une vision

¹¹⁰ Khaldi, M. formation des enseignants et intégration des technologies de l'information et de la communication dans l'apprentissage des disciplines, EducRecherche vol 3 n°1, 2013, p60.

¹¹¹ Kalika, M. et al, e-RH : Réalités managériales, éditions Vuibert, France, 2005, p164.

balkanique de la GRH, tout en indiquant que l'étude des liens TIC/GRH devrait être stratégique visant les finalités. Blanchot et Wacheux proposent dans ce sens de passer par l'évaluation de l'impact des TIC sur la maîtrise des finalités stratégiques de la GRH, en postulant que c'est cette maîtrise qui est source de création de valeur.¹¹²

En se basant sur l'idée que toute décision qu'elle soit opérationnelle ou stratégique est prise dans le but d'atteindre un objectif ou une certaine finalité, la raison d'être de la GRH est donc constituée sur plusieurs finalités, qu'on peut distinguer par statut (efficacité, efficience, contraintes internes/externes).

Les principales finalités stratégiques de la GRH peuvent être désignées selon Blanchot comme suit :¹¹³

- 1- Attirer les compétences requises.
- 2- Développer les compétences requises.
- 3- Mobiliser les compétences disponibles.
- 4- Conserver les (seules) compétences requises.
- 5- Respecter les contraintes juridiques.
- 6- Maîtriser les couts de GRH.
- 7- Etre socialement responsable.

Ces finalités sont en situation d'interdépendance, ce qui constitue des enjeux pour les gestionnaires des ressources humaines qui mènent une gestion dite paradoxale. On peut constater que la plupart des finalités citées sont liées aux compétences, le développement des compétences est également une finalité majeure de la fonction GRH et une raison pertinente pour sa création dès le départ du fonctionnement de l'entreprise. Dans l'intention de savoir l'impact des TIC sur les pratiques RH, il est nécessaire d'étudier leur impact sur le développement des compétences étant un moyen de création de valeur.

En termes d'efficience :¹¹⁴

¹¹² Blanchot F. et Wacheux F. (2002), « TIC, Finalités de la GRH et création de valeur », in Kalika M. (Sous la coord. de), « e - GRH : révolution ou évolution ? », Éditions Liaisons, cité par : F. Blanchot, TIC, finalités de la GRH et création de valeur, 2003, p1. <https://www.researchgate.net/>

¹¹³ Blanchot, F. *ibid*, p2.

¹¹⁴ Blanchot, F. *loc cit*.

- Les TIC sont susceptibles d'engendrer des coûts dépassant ce que l'entreprise est capable de maîtriser, ce qui contredit la finalité 6. Avec le coût des SI (systèmes d'informations) et les coûts de renouvellement et maintenance des outils technologiques, le gain d'efficacité n'est donc pas garanti.
- La suppression des postes et des tâches à faible valeur ajoutée conduit d'une part à recruter des managers et des experts aux salaires élevés, et qui probablement vont effectuer des tâches à faible valeur ajoutée d'une autre part.
- Le risque d'une dérive des coûts élevés étant donné que :
 - a. Le coût des TIC s'accroît avec leur sophistication
 - b. Le volet logiciel des TIC connaît un taux d'obsolescence rapide
 - c. Le renouvellement rapide des outils TIC génère des problèmes de compatibilité.

Il existe donc un risque d'une sophistication inutile et coûteuse, qui n'est pas justifiée par un gain d'efficacité. Il faut souligner ici que quand il s'agit de la gestion des ressources humaines, où toute action et procédure est significative dans une logique de cause à effet, il faut se méfier de l'influence des effets de mode de gestion ou d'une vision purement technique de la modernité.

En termes d'efficacité :¹¹⁵

L'analyse d'efficacité en termes RH signifie forcément l'analyse du degré d'atteinte des objectifs tracés, ce qui est dans ce cas la vérification des finalités de la fonction GRH. En ce qui concerne l'e-recrutement, un site internet d'une entreprise peut augmenter sa visibilité à l'international et lui permettre de mettre en avant ses atouts et valeurs pour les demandeurs d'emploi. Cependant, il n'est pas évident qu'il ait un impact positif systémique sur le pouvoir d'attraction des compétences requises (finalité 1), car il faut signaler également la concurrence rude qu'il y a entre les entreprises dans ce volet, seules les entreprises ayant les politiques RH et les emplois les plus attractifs sont à la hauteur de pouvoir bénéficier de cette amélioration de visibilité et de transparence sur le net.

¹¹⁵ Blanchot, F. loc cit, p3.

En interne, un système d'intranet peut aider à rendre disponible l'information sur les formations accessibles, les postes à pourvoir et les ressources mobiles, ceci ne garantit ni :

- Une meilleure allocation des ressources humaines (finalité³).
- Un développement des compétences (finalité², voire finalité⁷).

Rajoutons que l'obsolescence rapide des outils TIC peut limiter le processus d'apprentissage en terme de finalités, où les apprenants vont se trouver coincés dans l'obligation de maîtriser la version mise en place, leur temps ainsi que leurs efforts seront focalisés sur « comment maîtriser l'outil ? » au lieu de « que peut-on faire avec l'outil ? ».

Par ailleurs, la dépendance sur les TIC ne permet pas de répondre de façon satisfaisante aux besoins de transfert des connaissances tacites qui sont par définition « non codifiables », non plus aux besoins de gestion des problèmes issus des comportements purement humains telle que la gestion des conflits et des travaux collectifs.

En termes de formation, *Blanchot*¹¹⁶ précise que si les TIC réussissent à substituer les échanges en face-à-face et la communication non verbale entre les apprenants et leur formateur, on ne peut en aucun cas négliger le risque d'appauvrissement des compétences individuelles et collectives et de perte de confiance.

On peut donc conclure que le recours aux TIC pour gérer des ressources humaines doit être fait avec beaucoup de méfiance et des calculs préalables. La fonction GRH se distingue des autres fonctions par des spécificités liées aux propriétés humaines, ce qui rend toute tentative d'automatisation et de substitution aux processus ordinaires, une opération délicate et risquée. En tant qu'outil de travail, nous avons vu que les TIC avec leur nature périssable peuvent limiter le potentiel de créativité de leurs utilisateurs. Une réflexion est donc nécessaire sur les conditions de leur usage, les changements technologiques apportent des enjeux qu'il faut maîtriser par les responsables de la GRH dans les différents niveaux afin de pouvoir bénéficier de leur côté positif permettant la création de valeur.

3.2 Les TIC en formation des ressources humaines

¹¹⁶ Blanchot, F. loc cit.

Cette partie, vise à présenter, de façon théorique, l'apport de la présentation des TIC sur la formation des ressources humaines et sur le développement des compétences et du travail.

3.2.1 Le e-learning

Selon les recommandations de *Mullenders*, ces outils technologiques concernent l'administration du personnel, le recrutement, l'évaluation des compétences, et le management des connaissances, la formation, la rémunération et la paie des travailleurs.¹¹⁷

Dans une perspective de développement des compétences, nous pouvons dire que l'action de formation est la plus concernée par l'usage des TIC, vu qu'elle touche directement les connaissances des individus. Dans ce sens, ces technologies englobent à la fois e-éducation, e-learning, e-training, apprentissage virtuel et utilisation des TIC. En formation professionnelle, elle renvoie généralement à l'image d'un apprenant utilisant un ordinateur et d'autres outils pour se former, ce qui est commun dans toutes les définitions du concept « formation par les TIC ».

Cet apprentissage se fait par les différentes applications des TIC qui sont au nombre de cinq : l'internet, l'intranet, l'extranet, le Groupware et le workflow.¹¹⁸

Le e-learning : c'est l'exploitation d'un ensemble de moyens technologiques, internet y compris, pour fournir des ressources nécessaires à l'apprentissage. Murray¹¹⁹ le définit ainsi : « le e-learning utilise la technologie de l'information et de la communication (TIC) pour livrer un contenu (apprentissage, connaissances et habiletés) ».

Jean-Marie Perreti, le définit comme étant un ensemble de technologies qui permettent d'apprendre à l'aide de médias électroniques (CD-Rom, internet, intranet, extranet, TV interactive). Via les réseaux, l'accès aux ressources est augmenté ainsi que les possibilités de collaboration et d'interactivité.¹²⁰

Dans un travail de recherche mené auprès de plus de 15 entreprises au Canada par le groupe de recherche sur l'apprentissage à vie par les technologies de l'information (Gravti) de

¹¹⁷ Mullenders, A. "e-DRH: Outil de gestion innovant. La théorie - Les progiciels - Le cadre juridique", Éditions De Boeck Université, Bruxelles, (2009), p. 80 cité dans : Saim, T. enquête : Impact des TIC sur la GRH- cas de l'entreprise RTO/ SONATRACH ORAN, 2014, Algérie, p31.

¹¹⁸ Rachedi, A. l'apport des T.I.C sur la performance de l'entreprise algérienne, université de Saida, Algérie, p80.

¹¹⁹ Murray, D. (2001). E-learning in the Workplace: Creating Canada's Lifelong Learners. Ottawa : Conference Board of Canada. Cite dans: L. Marchand et N. Lauzon, formation avec TIC en milieu de travail, REFAD, Montréal, Canada p115.

¹²⁰ Peretti, J.M. ressources humaines, Vuibert, Paris, France, 2013, p466.

l'Université de Montréal, il s'est révélé que les entreprises étudiées visaient plusieurs objectifs dans le cadre de formation à l'aide de e-learning tels :

- L'acquisition ou la mise à jour de connaissances
- Le développement d'un savoir-faire particulier
- Le développement de compétences
- La gestion du développement des compétences

Les résultats de ce travail ont révélé des informations sur les aspects techniques, logistiques, psychologiques, sociologiques et pédagogiques sur la formation en utilisant les TIC. Nous retenons ici quelques aspects psychologiques et pédagogiques liés à la fois à l'apprenant et au formateur, les deux acteurs les plus concernés par l'apprentissage par le moyen des TIC :

Aspects psychologiques et pédagogiques pour la formation avec les TIC :¹²¹

- 1) Le sentiment d'isolement : c'est le premier sentiment constaté traditionnellement dans toute forme de formation à distance, par manque d'appartenance à un groupe et de validation et valorisation par autrui.
- 2) En e-learning, l'apprenant doit développer une grande autonomie, ce qui nécessite de :
 - Bien connaître son style d'apprentissage.
 - Être capable d'identifier ses forces et ces faiblesses dans un monde d'apprentissage.
 - Savoir organiser son temps et maîtriser son assiduité à sa formation.
- 3) En plus des apprentissages spécifiques aux contenus de la formation, l'apprenant doit disposer également de nouvelles compétences d'ordre technologique et communicationnel (savoir collaborer avec des partenaires que l'on n'a pas rencontrés physiquement).
- 4) L'obligation d'utiliser des technologies non familières crée chez l'apprenant un stress supplémentaire par rapport au stress lié à une formation classique.
- 5) Des conflits interpersonnels et une baisse de motivation peuvent être générés, principalement par absence de communication non verbale due au manque des échanges verbaux propres à la présence physique.

¹²¹ Marchand, L. et Lauzon, N. Formation avec TIC en milieu de travail, université de Montréal, REFAD, Canda, p65.

- 6) En plus d'être capable de manipuler les outils technologiques, l'apprenant va devoir s'adapter au mode de travail collaboratif où il est primordial d'échanger avec un groupe sur le virtuel.
- 7) Les modèles pédagogiques développés par les technologies, peuvent stimuler le développement des habilités intellectuelles chez l'apprenant telles que la capacité de raisonner, de résoudre des problèmes, d'apprendre à apprendre et de créer.
- 8) En *e-learning*, le formateur envisage de moins en moins les savoirs comme des connaissances à transmettre mais comme un processus et une recherche continue où le partage se fait entre apprenants, groupe d'apprenants et formateurs.
- 9) Pour combattre l'isolement et maintenir la motivation, le formateur doit stimuler le forum de discussion par des interventions régulières et proactives.
- 10) Le *e-learning* permet d'associer les apprenants de manière positive et étroite à l'évaluation de leurs apprentissages, à l'utilisation et à la gestion des modes d'évaluation.

3.2.2 Le e-learning oui, mais à certaines conditions

Les informations collectées de la part des professeurs-chercheurs leur ont permis de considérer que le e-learning peut effectivement participer au développement de la maîtrise d'une situation de travail autonome par les opérateurs, il contribue également à l'acquisition de différents savoirs par l'opérateur :

- Savoirs théoriques
- Savoirs liés au contexte de travail
- Savoirs procéduraux formalisés

Suivant les résultats de leur enquête dans le terrain, ces savoirs peuvent servir à une base pour développer des savoirs réagir chez les employés. Ce genre de savoirs acquis plus facilement grâce au e-learning, peuvent permettre aux acteurs dans les différentes fonctions d'entreprises d'enrichir leur compréhension de la situation de travail qui est souvent autonome et flexible. D'où, ils deviennent prêts aux situations de travaux imprévus, ces savoirs aident à développer des stratégies d'intervention mieux adaptées. Néanmoins, il s'est révélé que cette approche de

formation « e-learning » ne portera fruit que si certaines conditions soient confirmées, mentionnons-les, suivant les résultats des recherches :

- La présence d'un soutien technique (un système de dépannage)
- La présence d'un soutien moral (de la part des compagnons et des formateurs)
- La présence des compétences de base en technologies chez l'employé
- La disponibilité des outils technologiques, notamment les ordinateurs.

Lors d'un entretien avec un enseignant-chercheur à la chaire de formation des adultes du Cnam, *Jacques Bahry*, le directeur général du groupe CESI (centre d'études supérieures industrielles) et président du FFFOD (forum français de formation ouverte et à distance) a répondu avec une telle franchise et spontanéité à des questions très intéressantes et profondes touchant la réalité de la formation professionnelle avec l'usage des TIC.¹²²

Avec son expérience dans le domaine de formation, nous estimons qu'il n'y a pas mieux de prendre de l'avis de quelqu'un qui a vécu « l'avant et l'après » de l'usage des TIC en formation. Non seulement ses réponses correspondent aux résultats de différentes études sur le sujet, mais aussi elle révèle la bonne logique « non-sectaire » dans laquelle les responsables de formation doivent se mettre pour jouir des résultats positifs souhaités par cette approche.

Nous avons retenu les points suivant :

- Tout d'abord, l'acte de formation et celui d'enseignement sont en quelque sorte pareille, toute forme de formation doit être en harmonie avec les formes précédentes. Sans oublier que les technologies ne sont que des aides à l'efficacité de la transmission du savoir, ce n'est pas simplement céder à un phénomène de mode, c'est plutôt mettre les moments de formation, comme il disait « au diapason du reste de la vie ». En d'autres termes, être à l'écoute des besoins changeants de l'environnement.
- Toutefois, l'entreprise d'aujourd'hui fait face à plusieurs mythes, y compris le mythe du « travail à domicile » et le mythe de la formation de la « formation sur son poste de travail », les employeurs sont les premiers à ne pas apprécier ce genre de modalités, même si on entend autrement sur les tables rondes. En pratique, ils préfèrent la modalité

¹²² Debon, C. formation professionnelle et TIC, point de vue d'un dirigeant de grand organisme de formation, Lavoisier « distances et savoirs », 2009, p2.

classique où il est possible de mieux cerner les moments et les heures de formation et de travail de leurs salariés pour une meilleure contrôlabilité.

- Concernant le rôle des formateurs, il est transformé dans le bon sens, où le métier de « mauvais formateur » qui fait semblant de tout savoir alors que ses élèves ne savent rien, est disparu. Devant un public adulte, les apprenants se sont venus déjà avec une certaine expérience et en sachant beaucoup de choses, le formateur ne doit pas avoir honte parfois d'en savoir moins. Il précise qu'en e-learning, il faut une attitude humble d'accompagnement.

Selon *Bahry*, pour réussir la formation, il faut adopter des formules mixtes et ne pas être sectaire : il doit y avoir un certain équilibre entre la formation traditionnelle et la formation à distance, les deux ont de l'intérêt, il suffit de les adapter aux différents profils d'apprenants.

En plus, il y a des moments où l'apprenant doit savoir être concentré sur son sujet, et ne pas tomber dans le piège du « zapping », car la présence de l'ordinateur rend difficile de ne pas consulter les différents réseaux et pages internet. La concentration est donc une vertu difficile dans une société de zapping.

En somme, nous constatons que l'utilisation des TIC en vue de former les ressources humaines n'est pas une mission facile à faire. C'est une approche qui relève plusieurs défis que l'entreprise doit assumer avant de l'adopter. Pour ne pas tomber dans le piège des effets de mode relatifs aux technologies, il faut comprendre que ce n'est pas la machine qui forme les gens, c'est les gens eux même qui se forment, et la machine les aide, et leur donne des ressources. Et de toujours agir dans la logique de construire et développer ce qui est déjà construit auparavant, finalement ce n'est pas la baguette magique qui va rendre tout possible.

3.3 Cas d'Algérie

Etant donné que les compétences et les connaissances sont synonymes de richesse et de prospérité, en contribuant à la création des avantages compétitifs aidant les entreprises à faire face à la forte concurrence et la complexité de l'environnement dans lequel elles agissent. Les entreprises algériennes aujourd'hui sont conscientes que leur survie dépend des compétences de leurs ressources humaines, et que leur acquisition n'est guère suffisante. Le développement des compétences par différentes formes de formation est donc obligatoire pour maintenir le

rendement positif des différentes fonctions organisationnelles. Les TIC sont donc adoptées dans la majorité des entreprises en Algérie dans une tentative de s'aligner avec un monde qui de plus en plus informatisé.

Dans une étude faite pour examiner l'influence des TIC sur les entreprises industrielles algérienne pendant la période 2003-2016 ¹²³, Les résultats ont démontré qu'il y a une relation bidirectionnelle entre la technologie de l'information et de la communication et la valeur-ajoutée du secteur industrielle. Pourtant, les résultats montrent qu'il y a des relations négatives entre d'autres variables et la valeur ajoutée ce qui contredit ce qui était trouvé dans d'autres pays. Les auteurs-chercheurs trouvent que les résultats sont presque en concordance avec les études qui ont été faites sur ce domaine.

Néanmoins, il leur semble que l'Algérie dépend beaucoup de grandes entreprises comme SONATRACH pour accroître sa croissance et son facteur économique du développement durable.

Parlant de SONATRACH, une recherche sur l'impact des TIC sur la GRH¹²⁴ a confirmé par des résultats que les TIC jouent un rôle non négligeable dans la transmission des informations au sein de la GRH. Toutefois, il est apparu que la stratégie de SONATRACH en matière d'équipement en matériel spécifique aux technologies d'information et de communication n'est pas planifié, l'intégration de ces équipements est juste « pour le prestige ». Car le fonctionnement de la GRH au sein de SONATRACH exige l'intégration de nouvelles applications qui ne sont pas adoptées ou bien adoptées partiellement tels que le GROUPWARE et l'ERP.

De plus, une analyse de données a été effectuée à l'entreprise RTO (Région Transport Ouest) de SONATRACH, pour enquêter sur l'impact des TIC sur la GRH,¹²⁵ a démontré que les outils d'informatisation utilisés dans la compagnie ne datent pas d'aujourd'hui, ce sont des logiciels basiques et traditionnels qui ne répondent qu'à une partie des besoins de la GRH.

¹²³ Sari Hassoun, S.E. et Bellahcene, M. Examiner l'influence des TIC sur la Valeur-Ajoutée des industries algériennes, revue stratégie et développement, Algérie, 2019.

¹²⁴ Moumeni, S. et al, TIC et pratiques de la gestion des ressources humaines, cas de l'entreprise Algérienne Sonatrach, revue algérienne des ressources humaines, Algérie, 2017.

¹²⁵ Saïm, T. Enquête: Impact des TIC sur la gestion des ressources humaines (GRH)- cas de l'entreprise RTO/ SONATRACH Oran, université d'Oran 2, 2014.

Selon Saïm,¹²⁶ cela correspond à la mise en place progressive d'outils souvent difficiles à mettre œuvre et qui n'apportent pas une véritable valeur ajoutée, vu leur lourdeur d'utilisation, le nombre d'information à introduire et le nombre de personnes devant se mobiliser. Un autre constat qui est fait, c'est que le support papier est dominant au sein de la fonction RH.

De façon générale, il existe une couverture logicielle qui est généralisée à l'ensemble des activités de la fonction RH et certaines dont l'utilisation est limitée, où la couverture logicielle à la RTO concerne principalement les aspects opérationnels du SIRH, et par conséquent, elle est limitée lorsqu'il s'agit des aspects décisionnels.

De nombreuses autres recherches dans le sujet ont démontré les mêmes problèmes, Certes, l'apport des TIC se généralise mais son application reste très limitée. l'ensemble des auteurs proposent tous la même solution qui est d'établir une stratégie économique de développement par laquelle on peut accompagner l'usage des TIC, les responsables doivent également préparer leurs collaborateurs à ce genre d'approche, parce que leur confiance aux décisions prises par le niveau stratégique doit être renforcée est justifiée par les finalités souhaitées et leurs retombées sur à la fois le rendement de l'entreprise et à leur évolution personnelle et professionnelle. Comme le précisait *Rachedi*¹²⁷, les entreprises algériennes sont en termes d'utilisation des TIC à un état embryonnaire. Sur ce, on comprend qu'il faut bien réfléchir avant d'agir afin de construire un milieu professionnel favorable pour ce type de modalités modernisées sur de bonnes bases.

En somme, notre perception personnelle sur ce sujet a complètement changé après avoir vu que l'usage des TIC n'est pas aussi simple que cela puisse apparaître. Si l'entreprise souhaite avoir un retour sur investissement en termes de formation à distance, il ne faut en aucun cas négliger le rôle des procédures pré-adoption et post-adoption à l'égard de la familiarisation et de l'accompagnement des apprenants. Et bien évidemment sans être technophobe non plus, car tout ce qui n'avance pas recule, il suffit de bien étudier chaque pas de plusieurs cotés.

¹²⁶ Saïm, T. *ibid.*

¹²⁷ Rachedi, A. *op cit*, p78.

Conclusion du chapitre

Dans une logique de développement des compétences, la formation des ressources humaines est placée parmi les outils les plus efficaces et pertinents pour le faire. Toutefois, l'action de formation ne peut porter fruit que par une politique bien définie, prenant en considération les besoins et les attentes des salariés.

Comme nous avons vu dans le premier chapitre (section 1), la performance s'inscrit aujourd'hui dans une réalité plutôt pluridimensionnelle et globale. En vue d'atteindre un certain niveau de performance globale, il faut exploiter le capital compétence d'entreprise.

Donc pour le faire, les responsables de la gestion des ressources humaines font recours à l'action de formation pour investir dans les compétences, les connaissances et les capacités organisationnelles.

Il convient de préciser que dans une logique élargie et globale de performance, la formation doit être intégrée par le biais de la GPEC dans la responsabilité sociale d'entreprise. Ainsi, par une démarche qualité SMQ permettant un bon fonctionnement de travail, et par des outils plutôt informatisés de TIC pour garantir un apprentissage à distance réussi et à temps. Pour au final, répondre aux attentes des salariés, ainsi qu'aux besoins organisationnels définis par le niveau stratégique d'entreprise.

A titre de conclusion, on peut dire que la formation se place quelque part entre deux volontés : être à l'écoute des besoins changeants de l'environnement économique et technologique, et la valorisation du capital humain en vue d'investir dans ses capacités cognitives et comportementales.

Ceci, nous mène à considérer l'action de formation comme un levier et un moyen efficace de développement des compétences des salariés permettant l'atteinte de la performance organisationnelle et globale.

Après avoir analysé la revue de littérature sur les concepts de bases de notre thème, il convient de passer au terrain. Nous analyserons dans le suivant chapitre la politique de formation chez l'entreprise national NAFTAL, en vue de clarifier les modes d'apprentissage

professionnels qu'elle adopte pour son personnel ainsi que son apport sur les compétences détenues.

**Chapitre 03 : La formation et le
développement des compétences
au sein de l'entreprise
NAFTAL**

Introduction du chapitre

Comme annoncé, ce mémoire se divise en trois chapitres, deux chapitres sur la théorie analysant notre sujet, et un chapitre étudiant le cas pratique. Ce dernier, présenté dans les pages qui suivent, a pour but de mieux illustrer les aspects théoriques, et surtout de répondre à notre problématique et vérifier la validité de nos hypothèses.

Dans ce chapitre, nous présenterons dans un premier temps l'organisme de l'entreprise Naftal, ensuite, nous allons analyser sa politique de formation, et enfin, nous allons aborder l'analyse des résultats issus de notre questionnaire, tout en investissant les recommandations de la partie pratique dans l'explication et l'analyse de ces résultats.

Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette première section, nous donnerons un aperçu historique sur l'identité de l'entreprise, ses missions et sa structure organisationnelle, pour mieux nous familiariser avec les activités et principales de Naftal.

1.1 Aperçu historique de NAFTAL

Issue de SONATRACH¹²⁸ (Société Nationale pour la Recherche, Transport, Production, Transformation, la Commercialisation des Hydrocarbures), l'entreprise ERDP (l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers) a été créée en 1981 par le décret N° 80/101.

En 1982, l'ERDP entre en activité du raffinage et de la commercialisation et distribution des produits pétroliers.

En 1987, il y'a eu une séparation entre l'activité raffinage et l'activité distribution, suite à cette séparation la raison sociale de la société change, le décret N° 80/187 s'est concrétisé en même année par la création des deux entreprises :

- NAFTEC : chargée du raffinage du pétrole.
- NAFTAL : chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

¹²⁸ <https://www.naftal.dz/fr/>

A partir de 1998, NAFTAL change de statut et devient une SPA (société par action) au capital de 6,650 milliards DA, et filiale à 100% du holding SONATRACH Valorisation des Hydrocarbures (SVH).

Aujourd'hui, NAFTAL est une SPA au capital de plus de 363,7 milliards DA (2018), elle est rattachée à l'activité commercialisation. Elle a pour mission principale : la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et leur délivrance sur le marché national. Elle intervient également dans les domaines suivants :

- L'enfutage des GPL.
- La formation des bitumes.
- La distribution, le stockage et la commercialisation des : carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux.
- Le transport des produits pétroliers.

1.2 Les missions de NAFTAL

Parmi les missions principales de NAFTAL, on peut citer :¹²⁹

- 1- L'organisation et le développement de l'activité commercialisation et distribution des produits pétroliers et leurs dérivés (carburants, lubrifiants, pneumatiques ...), ainsi que leur stockage et distribution à l'échelle internationale.
- 2- La veille à la bonne application des mesures relatives à la sécurité interne de la société et la sécurité industrielles, conformément aux textes réglementaires.
- 3- La mise en œuvre des procédures favorisant l'utilisation optimale et rationnelle des infrastructures.
- 4- La prise en considération des mesures de protection de l'environnement.

1.3 La structure organisationnelle de NAFTAL

1.3.1 La direction générale

Assurée par un président directeur général assisté par :

¹²⁹ <https://www.naftal.dz/fr/>

- Un comité exécutif
- Un comité directeur
- Des conseillers
- Des chefs de projets
- Une inspection générale

1.3.2 Les directions fonctionnelles

NAFTAL est composée de trois genres de directions fonctionnelles

- Directions exécutives.
- Directions centrales.
- Directions de soutien.

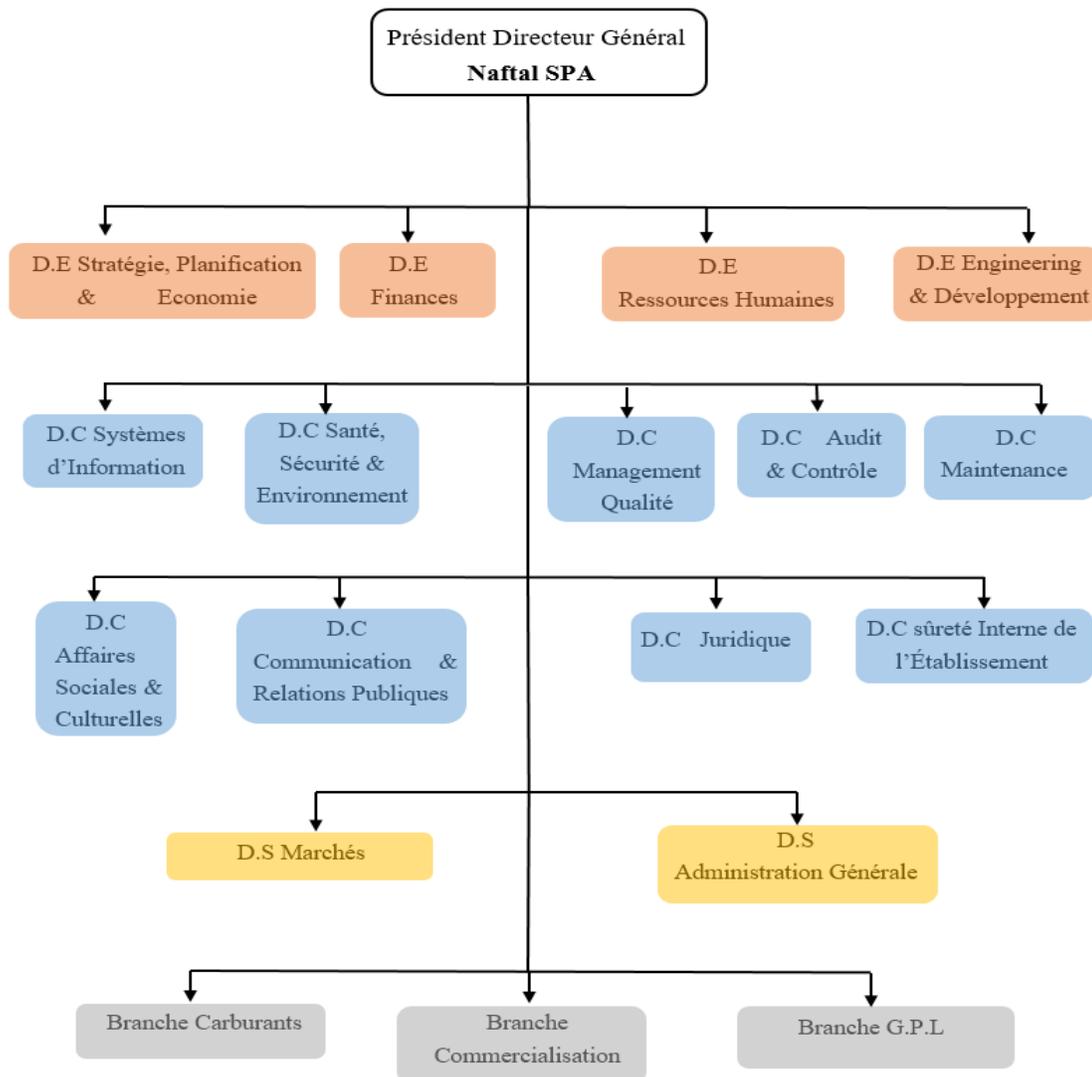
Ces directions sont chargées dans leur ensemble de la définition et la mise en pratique des différentes politiques assurant le bon fonctionnement des activités principales de l'entreprise, ainsi que la coordination et la cohérence au sein de la société.

1.3.3 Les activités opérationnelles

Elles accomplissent les missions de la société dans un cadre d'objectifs stratégiques définis par la direction générale, mises sous l'autorité des directeurs de branches, elles sont au nombre de cinq :

- Branche carburants.
- Branche commercialisation.
- Branche GPL.
- La branche LPB (lubrifiants, pneumatiques et bitumes).
- La branche activités internationales et partenariats.

Figure n°4 : L'organigramme actuel de NAFTAL SPA



Source : Le site officiel de NAFTAL, <https://www.naftal.dz/fr/index.php/a-propos-de-naftal/organisation>

Section2 : La politique de formation des ressources humaines au sein de NAFTAL

En deuxième lieu, nous analyserons la politique de formation chez l'entreprise Naftal, en mettant en exergue ses objectifs par rapport à chaque axe principal, nous donnerons aussi des recommandations à titre de renforcer son passage à une gestion des compétences basée sur un système de management de qualité. Ensuite nous allons découvrir les types des formations suivies au sein de l'entreprise.

2.1 Les objectifs visés :

- **Axe de performance et métiers :** La politique de formation chez NAFTAL se pratique dans la logique de focalisation sur ses métiers de base pour en pérenniser les différents emplois :
 - Le stockage et la distribution, ainsi que la commercialisation et le transport des produits pétroliers.
 - Les relations avec les clients : marketing et négociations...
 - La maintenance et réhabilitation des infrastructures et équipements de production.
 - Le management de projets.

- **Axe de management :** NAFTAL vise par l'action de formation l'amélioration du niveau de professionnalisation dans les activités de soutien liées aux :
 - Ressources humaines.
 - Systèmes d'information et informatique.
 - Aspects juridiques.
 - Finances et comptabilité.
 - Communication.
 - Domaine HSE (hygiène sécurité environnement) et de la sécurité industrielle.

- **Axe stratégique :** L'anticipation et la préparation des compétences stratégiques :

Notamment la préparation des cadres aux responsabilités des postes clés de management stratégique.

L'entreprise travaille également sur l'élaboration d'un programme d'ajustement des compétences, à travers des plans de formation individualisés, afin d'acquérir des connaissances transversales et spécifiques.

- **Axe de langue :** La généralisation de la formation en langue anglaise en tant que vecteur de développement et d'ouverture à l'extérieure et de prise en charge des nouveaux recrues.

➤ **Axe de qualité :** parmi les préoccupations actuelles de l'entreprise NAFTAL, sa préparation au passage à la certification au système de management intégré SMI, qui devrait regrouper les trois normes de systèmes de management :

- **ISO 9001/15 :** qui vise l'efficacité du fonctionnement de l'organisation et la satisfaction du client, en se basant sur le cycle PDCA pour l'amélioration des processus et l'orientation des attitudes vers la qualité.
- **ISO 14001/15 :** qui présente des exigences de management environnemental, qui constitue le pilier environnemental du développement durable de l'entreprise.
- **ISO 45001/18 :** qui porte sur les normes de santé et de sécurité visant les bonnes pratiques pour la protection des employés à l'échelle mondiale.

Vu les conditions du confinement dans lesquelles nous avons élaboré notre étude, et comme nous n'avons pas d'informations suffisantes sur le sujet de l'adoption du SMI dans le contexte de l'entreprise NAFTAL, nous ne pouvons pas avancer dans l'analyse de ce sujet ou présenter des critiques.

Recommandations :

Il est intéressant de présenter quelques recommandations pour l'implantation de ces normes de qualité afin de mieux réussir ce passage, à la lumière des expériences d'autres entreprises algériennes actives dans un environnement de concurrence rude.

Dans une recherche menée sur la mise en place de la qualité dans la gestion des ressources humaines, cas de la norme **ISO 9001**¹³⁰; il s'est avéré que la qualité n'est pas limitée dans la mise en place des procédures pour obtenir un profit au détriment du déséquilibre du système. La qualité doit tenir en compte les intérêts de toutes les parties en présence, elle s'inscrit donc dans une logique de responsabilité sociale d'entreprise où l'entreprise se préoccupe des intérêts de ses ressources humaines, *elle est à la fois éthique et écologique.*

Suivant une étude empirique sur l'impact de l'adoption d'un system de management environnemental suivant **ISO 14001** sur l'amélioration de la performance environnementale

¹³⁰ Ayoudj, Y. la mise en place de la qualité au sein du processus gestion des ressources humaines, cas de la norme ISO 9001, centre universitaire de Tipaza, revue nouvelle économie, Algérie, 2017, p62.

dans le port de Skikda¹³¹, et les résultats obtenus par les auteurs, il s'est avéré qu'il faudrait avant tout :

- ✓ Intensifier les jours d'apprentissage et les cours de formation sur l'importance de l'adoption d'un système de management environnemental dans la protection de l'environnement et le personnel, et le développement d'un avantage compétitif.

Pareillement, dans une étude de cas dans une entreprise de ciment à Tébessa, sur l'impact de l'adoption des normes **ISO 14000** sur la performance des employés¹³², les résultats démontrent qu'il existe un effet positif sur l'amélioration de la productivité et la satisfaction au travail chez les employés, l'auteur donne à la fin une seule recommandation pour l'entreprise, qui est :

- ✓ L'intensification des formations au niveau de l'entreprise pour que la culture des ressources humaines corresponde aux exigences environnementales, ce qui permet une application plus efficace et efficiente du système de management environnemental selon **ISO 14001**.

Selon une recherche sur le système de management de santé et de sécurité suivant **ISO 45001:2018**¹³³, favorisant la constitution d'un groupe de travail compétent (compétence collective), ainsi que la sensibilisation et l'entraînement des employés de tous les niveaux, lors du passage du **OHSAS 18001** aux normes **ISO 45000**. Les auteurs chercheurs donnent des recommandations basées sur les résultats obtenus, qui suggèrent essentiellement :

- ✓ L'organisation de forums et de conférences internationales pour ceux qui souhaitent acquérir les compétences nécessaires pour maîtriser la série des normes ISO 45001 ;
- ✓ L'organisation des ateliers au service des employés ou cadres intéressés par l'application des normes ISO 45001, ainsi que les employés travaillant dans la gestion de la santé et sécurité au travail ;

¹³¹ Zouyene, S. et Rajraj, Z. Contribution of the environmental management system to improve the environmental performance of organization, a case study of the Harbor institution of Skikda, university of Blida, Algeria, 2019.

¹³² Menakh, B. et Boukethir, D. Impact of the application of environmental management system in accordance with ISO 14000 on human performance in economic institutions, case study of the Tebessa Cement Corporation, l'université d'Oum El Bouaghi, 2018.

¹³³ Ben Ourida, H. et A. Zerzar, Occupational health and safety management system in accordance with the international standard specification ISO 45001: 2018, revue Arsad, Skikda, Algérie, 2019.

- ✓ Faire plus de recherches et des études théorique et empiriques sur le sujet vu qu'il manque d'être étudié mondialement avec toutes les langues.

Ces suggestions nous affirment que la politique de formation joue un rôle primordial lors de l'implantation des systèmes et des outils de gestion dans l'entreprise, dans le développement et la mise à niveau des compétences des ressources humaines, pour but de faire face aux changement de l'environnement et maintenir sa compétitivité.

2.2 Les types de formations :

En vue de répondre à notre quatrième question de problématique, nous aborderons dans cette partie, les types de formations effectuées par les employés de l'entreprise Naftal, selon la durée, le lieu et la finalité (les objectifs selon les besoins).

2.2.1 Selon la durée

La durée de la formation est définie selon les objectifs fixés par rapports aux besoins identifiés, elle doit être en cohérence avec le contenu tout en prenant en considération les règles académiques et pédagogiques.

2.2.1.1 Des formations de courte durée (qualifiantes)

Elles prennent entre trois (3) à cinq (5) jours, généralement ce type se fait sous forme de **regroupement**, où c'est l'entreprise qui prend en charge ses salariés. Ce type de formation concerne les juristes, les chefs de services.

2.2.1.2 Des formations de longue durée (diplômantes)

Ce type de formation est moins répondu par rapport au premier, principalement par raison d'éviter les difficultés qui puissent arriver après avoir libéré les salariés, pour une longue durée de cinq (5) mois au max.

Ce type demande de passer par des procédures à savoir :

- La réception d'un courriel de la part de l'école de formation, il comprend des informations sur la formation (objectifs, durée, endroit et la prise en charge).
- La liste des modules, un rapport désignant le nombre des modules à apprendre ainsi que leur répartition selon la durée de la formation.
- La liste des participants, désignant les noms des personnes qui vont faire de la formation.

2.2.2 Selon le lieu

La formation au niveau de l'entreprise Naftal, prend lieu en interne et en externe, en fonction du niveau des apprenants et leur niveau de compétences, et les exigences de leurs postes de travail.

2.2.2.1 La formation interne

NAFTAL dispose de deux centres de formation qui accompagnent les plans annuels et pluriannuels de formation par, le développement et la professionnalisation de ses ressources humaines, dans les activités de base visant la modernisation de l'action d'installation et de stockage, de distribution et de commercialisation.

Les deux centres : le Centre de Formation Khroub (CFK) à Constantine, et le Centre de Formation d'Oran (CFO) sont dotés d'une équipe de formateurs à la fois pédagogue et spécialisée dans les différents métiers de base de la société.

Les centres de formation NAFTAL, assurent des formations de perfectionnement et de recyclage dans les métiers de base de la société, mais également, ils ajustent des programmes de formation sur mesure adaptés à des besoins spécifiques de l'entreprise ou des tiers dans différents domaines assurant les activités des directions (exécutives, centrales et de soutien) de NAFTAL.

Ce type de formation concerne tous les salariés de l'entreprise.

2.2.2.2 La formation externe

Elle s'effectue au niveau des écoles externes de formation, elle concerne généralement les cadres supérieurs.

2.2.3 Selon la finalité

Les différents types de formation, définies par le cadre réglementaire algérien, visent plusieurs objectifs, comme nous l'avons expliqué dans le premier chapitre (section2), selon le besoin identifié, soit chez le salarié en particulier ou l'entreprise en général, NAFTAL utilise une variété de formation à savoir :

- La formation pour perfectionnement ;
- La formation de mise à niveau ;

- Le recyclage ;
- Apprentissage (langues, SMQ, finances...).

Section3 : L'analyse du questionnaire et résultats de l'enquête du terrain

Pour mieux connaître l'avis du personnel sur le terrain, sur l'impact et le rôle de la formation des ressources humaines sur le développement des compétences, nous avons mené une enquête à NAFTAL située à BP 73, Route des Dunes, Chéraga, Alger.

Le personnel visé par notre questionnaire appartient aux différents niveaux hiérarchiques : cadres, maîtrise et exécution.

3.1 Présentation de l'enquête

Nous avons choisi d'effectuer notre enquête en mode auto-administré, par conséquence des contraintes relatives à la situation exceptionnelle causée par la crise du covid-19, où il s'est avéré difficile de se déplacer au siège social de NAFTAL, ou d'avoir un contact direct avec les individus concernés par l'enquête. Vu les mesures de précaution prises par l'Etat algérien, initiées par le confinement total, nous avons préféré de mener une enquête par e-mailing.

La population étudiée ici, consiste des ressources humaines de l'entreprise NAFTAL, vu le grand nombre d'effectifs chez NAFTAL qui dépasse les 31 583 employés (2018), et l'incapacité de les joindre à cause des conditions du confinement, et la fermeture des services d'entreprise, nous n'avons pas pu appliquer les règles de l'art méthodologiques à notre échantillon, où le questionnaire a été diffusé aléatoirement par voie électronique, les résultats obtenus sont donc utilisés de manière indicative pour pouvoir faire une analyse sur le terrain

Le questionnaire a été effectué à l'aide de la plateforme Google forms, où le formulaire est identifié par un lien web. Nous avons pu diffuser le questionnaire à un nombre restreint de salariés de NAFTAL (une centaine d'employés) sur la base d'un fichier d'adresses mail, et nous avons reçu 33 réponses de leur part, pour des raisons différentes :

- Le taux de retour d'une telle modalité d'enquête ne dépasse souvent pas les 20%.
- La contrainte de temps.
- Plusieurs salariés ne consultent pas leurs boîtes électroniques régulièrement.
- Les salariés qui n'ont pas bénéficié d'une formation sont automatiquement exclus.

3.2 Les objectifs de l'enquête :

Notre objectif consiste à démontrer les apports de l'action de formation au sein de l'entreprise NAFTAL, à partir des réponses démontrant des aspects de réalité mis en action par les questions posées. Par le biais du questionnaire nous visons la connaissance de plusieurs aspects :

- La façon d'identification des besoins de formation auprès des employés.
- Le niveau d'application du système d'évaluation.
- Les attentes des employés à travers l'action de formation.
- Le niveau d'appréciation de la formation par les employés formés.
- Les apports de la formation.
- Le suivi de la formation.

3.3 Architecture du questionnaire

Le contenu de notre questionnaire se présente comme suit :

3.3.1 Une présentation

Il est nécessaire de nous présenter, et de présenter le cadre et le sujet de notre étude, afin de gagner la confiance de nos interrogés et de les mettre dans un état de confort en assurant leur anonymat.

3.3.2 Les questions

Le questionnaire comporte :

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

Toutes ces questions portent sur :

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

- Le niveau de satisfaction à l'issue de la formation.
- A la fin du questionnaire, une fiche signalétique destinée à recueillir des informations sociodémographiques.

3.3.3 Fiche signalétique

Cette partie comporte quatre questions d'identification, à savoir : le sexe, l'âge, le dernier diplôme obtenu et la catégorie socioprofessionnelle. Ces renseignements sont abordés au début du questionnaire.

Nous avons également indiqué aux répondants que ce questionnaire est anonyme et que les formations transmises seront confidentielles et que leur usage sera strictement d'ordre pédagogique.

3.4 Interprétation des résultats

Tout d'abord, nous allons analyser les réponses aux questions de la fiche signalétique du questionnaire, qui nous permettront de caractériser chaque répondant selon des informations sociodémographiques : sexe, âge, profession, ancienneté ...etc.

Ces caractéristiques nous permettent de cerner les relations entre les différents résultats du questionnaire avec l'identité personnelle et professionnelle des employés en faisant un croisement des données.

Dans notre cas, vu que le questionnaire électronique ne permet pas de voir « qui a répondu quoi », nous allons essayer de relier les résultats selon le développement des réponses, et de toujours faire un lien avec les réponses en interaction.

L'objectif de cette caractérisation et de décrire notre enquête de manière quantitative et qualitative, et de mieux représenter les individus interrogés.

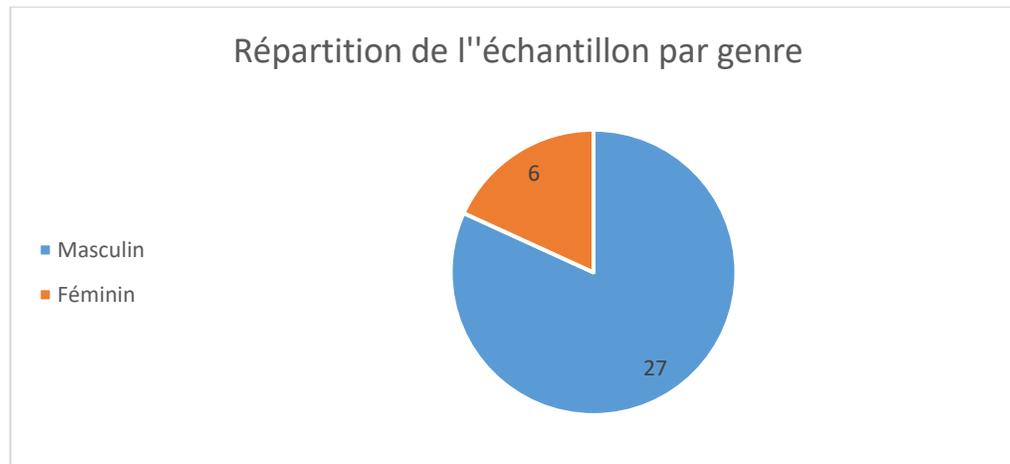
3.4.1 Répartition de l'échantillon par genre

Tableau 01 : Répartition de l'échantillon par genre

	Effectifs	Pourcentages
Masculin	27	82%
Féminin	6	18%
Total	33	100%

Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

Figure n°05 : Répartition de l'échantillon par genre



Source : élaborer par nous-même, sur la base de tableau1.

Commentaire :

Parmi les 33 personnes qui ont répondu au questionnaire, 27 individus sont de sexe masculin, soit un taux de 82%. Les restants sont de sexe féminin 18% de l'échantillon.

Le taux élevé des employés de genre masculin ne peut pas être justifié par un facteur définitif, nous rappelons que le questionnaire a été délivré de façon électronique, les réponses dépendent à la fois du nombre des personnes ayant consulté leurs boites mail, et leur volonté de consacrer du temps pour collaborer avec nous.

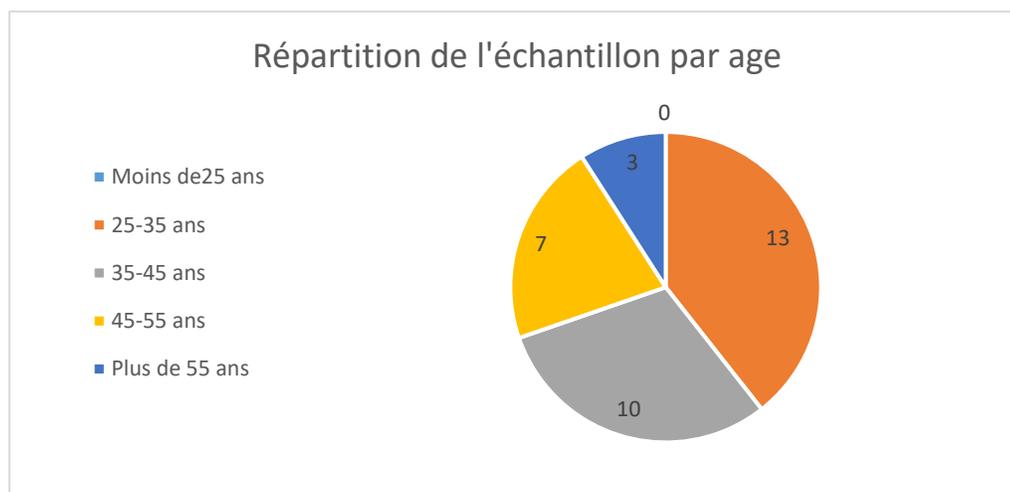
3.4.2 Répartition de l'échantillon par âge

Tableau 02 : Répartition de l'échantillon par âge

Age	Fréquences	Pourcentages
Moins de 25 ans	0	0%
25-35 ans	13	39,4%
35-45 ans	10	30,3%
45-55 ans	7	21,2%
Plus de 55 ans	3	9,1%
Total	33	100%

Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

Figure n°06 : Répartition de l'échantillon par âge.



Source : élaboré par nous-même, sur la base de tableau2.

Commentaire :

- La tranche d'âge avec le pourcentage le plus élevé est celle de « 25-35ans » avec un taux de 39%, suivie par celle de « 35-45ans » avec un taux de 30% ;
- 21% des interrogés ont un âge appartenant à la tranche « 45-55ans » ;
- Seulement 9% ont plus de 55ans, et aucun agent interrogé n'a moins de 25ans.

Nous pouvons constater ici, que le taux le plus élevé revient aux salariés les moins âgés, ce qui résulte de la politique de recrutement chez NAFTAL qui favorise les jeunes afin de rajeunir son personnel.

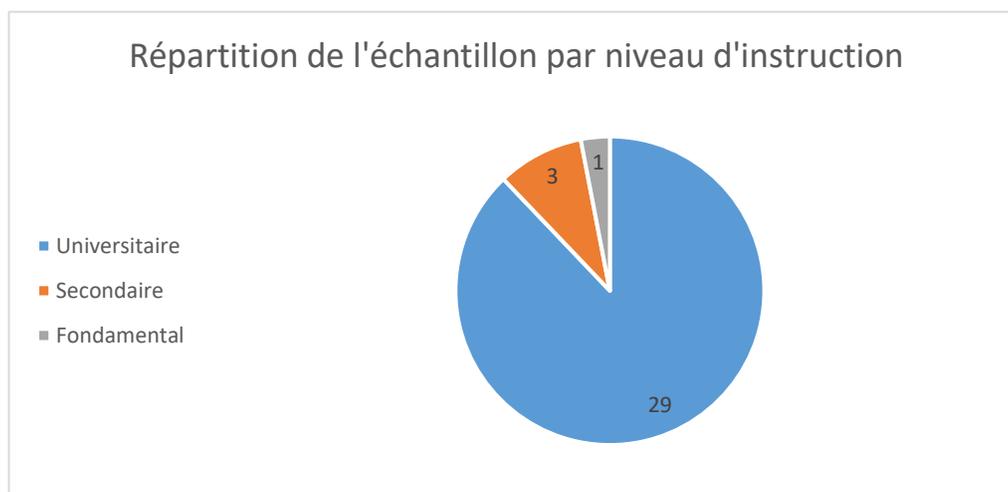
3.4.3 Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction

Tableau 03 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction

	Effectif	Pourcentage
Universitaire	29	88%
Secondaire	3	9%
Fondamental	1	3%
Total	33	100%

Source : élaboré par nous-même, sur la base des réponses.

Figure n°07 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction.



Source : élaboré par nous-même, sur la base de tableau3.

Commentaire :

- Sur 33 personnes interrogées, 29 personnes ont un niveau universitaire, soit un taux de 88% ;
- 3 personnes, soit un taux de 9% ont un niveau secondaire ; Et seulement une personne, soit un taux de 3% avec un niveau fondamental.

Le niveau d'instruction le plus rayonnant de notre échantillon et le niveau universitaire, en le croisant avec le résultat précédent, nous constatons que NAFTAL recrute des jeunes diplômés produits de l'université, pour occuper des postes supérieurs nécessitant un diplôme supérieur et une formation continue, vu l'importance des responsabilités que portent les postes, et les taches effectuées par les ces responsables hiérarchiques.

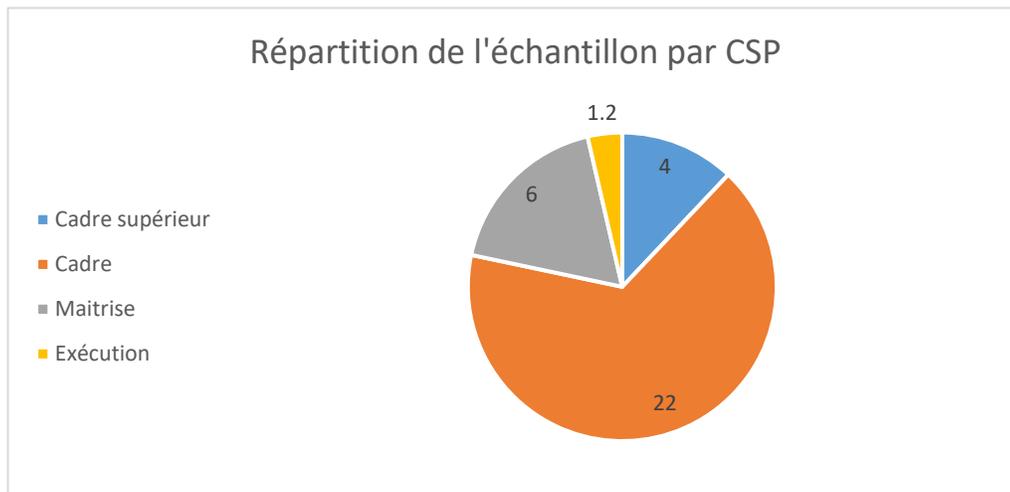
3.4.4 Répartition de l'échantillon par catégories socioprofessionnelles (CSP)

Tableau 04 : Répartition de l'échantillon par CSP

CSP	Effectifs	Pourcentage
Cadre supérieur	4	12,1%
Cadre	22	66,7%
Maitrise	6	18,2%
Exécution	1	3%
Total	33	100%

Source : élaborer par nous-même, sur la base des réponses.

Figure n°08 : Répartition de l'échantillon par CSP



Source : élaboré par nous- même, sur la base de tableau4.

Commentaire :

- 66% des interrogés sont des cadres ;
- Les maitrises représentent un taux de 18% ;
- Les cadres supérieurs représentent un taux 12% ;
- Les exécuteurs quant à eux représentent un taux de 4%.

Ce résultat nous indique que la majorité des salariés destinés à être formés sont des cadres et chefs de services. Ce qui fait que le niveau opérationnel de l'entreprise ne bénéficie pas de la formation autant que les autres niveaux plus élevés.

En liant les résultats des tableaux 2, 3 et 4, nous constatons que Naftal recrute des jeunes avec des diplômes universitaires pour occuper des postes supérieurs (cadres et cadres supérieurs), les responsabilités exigées par ce genre de postes demandent de leur faire des formations continues plus souvent que les autres employés d'autres niveaux hiérarchiques (maitrise et exécution).

3.4.5 Répartition de l'échantillon par ancienneté

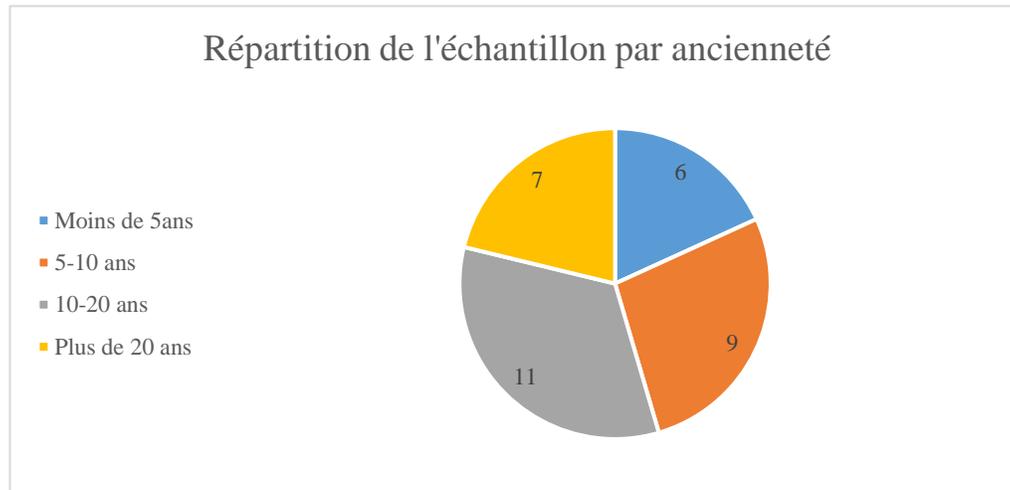
Tableau n°5 : Répartition de l'échantillon par ancienneté

Ancienneté	Effectifs	Pourcentage
≤5ans	6	18%
5-10 ans	9	27%
10-20ans	11	33%

Plus de 20 ans	7	21%
Total	33	100%

Source : élaborer par nous-même, sur la base des réponses.

Figure n°09 : Répartition de l'échantillon par ancienneté.



Source : élaborer par nous-même, sur la base du tableau5.

Commentaire :

D'après le tableau, nous avons 33% des personnes interrogées ont entre 10-20 ans d'ancienneté, 27% ont entre 5-10 ans d'expérience ; 21% des interrogés ont plus de 20ans d'ancienneté et 18% ont moins de 5ans d'expérience.

Nous observons sur le graphe n°05 que les portions de l'ancienneté sont proches, ce qui nous indique que tout le monde bénéficie de l'action de formation indépendamment de l'ancienneté, ce qui fait que la politique de formation au sein de Naftal se fait sans distinction entre le personnel ancien expérimenté, et le nouveau personnel moins performant qui nécessite plus de formation professionnel.

La formation doit répondre aux résultats obtenus de la première phase de politique de formation, qui est l'analyse des besoins, les besoins identifiés chez les nouveaux recrues doivent être plus accentués, vu le manque d'expérience professionnelle, une intensification de formations est donc nécessaire pour les employés avec moins d'ancienneté, pour garantir plus de productivité et d'équilibre en terme des compétences au sein de l'entreprise.

En deuxième lieu, nous allons analyser les réponses aux questions de corps du questionnaire, qui définissent l'objectif et la raison de l'enquête, qui est de répondre aux

questions posées dans la problématique de notre mémoire. Tout en prenant en considération les caractéristiques de l'échantillon qu'on a défini précédemment.

Les résultats nous permettront d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche, nous allons également pouvoir cerner les points négatifs et de proposer des solutions en termes de gestion de l'action de formation pour réussir le développement des compétences au sein de NAFTAL.

3.4.6 Les réponses aux questions

Question 01 : Aviez-vous suivi un ou plusieurs cycles de formations depuis votre recrutement dans cette entreprise ?

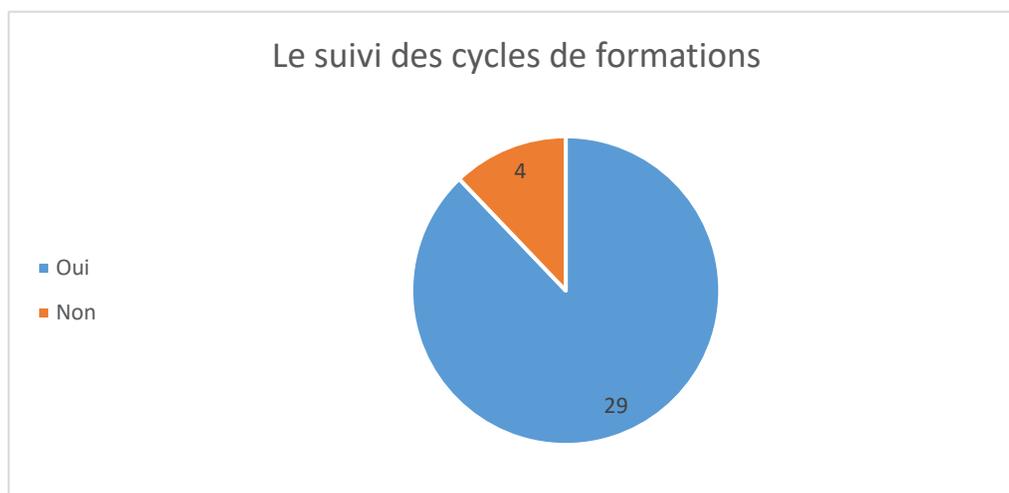
L'objectif de cette question est de connaître la tendance de l'entreprise à programmer des cycles de formations pour ses employés, et voir si les responsables de la formation respectent l'enchaînement d'apprentissage, où l'employé doit suivre plusieurs formations pour atteindre le niveau de compétences souhaité.

Tableau 06 : Les employés ayant suivi un ou plusieurs cycles de formations

	Effectifs	Pourcentages
Oui	29	88%
Non	4	12%
Total	33	100%

Source : élaboré par nous-même, sur la base des réponses.

Figure n°10 : Les employés ayant suivi un ou plusieurs cycles de formations



Source : élaboré par nous-même, sur la base de tableau6.

Commentaire :

Parmi les 33 agents interrogés, nous constatons que la majorité ont suivi un ou plusieurs cycles de formation, soit un taux de 88%, alors que les restants (12%) n'ont suivi aucun cycle de formation.

Le nombre de cycles suivis par les personnes qui ont répondu oui est compris entre 1 et 10 fois.

Cela nous affirme que l'entreprise NAFTAL offre souvent à ses employés l'opportunité de suivre au moins un cycle de formation depuis leur recrutement.

Q2 : L'objectif de la formation selon les salariés

Cette question est cruciale dans notre enquête, elle a pour objectif de tirer plusieurs informations :

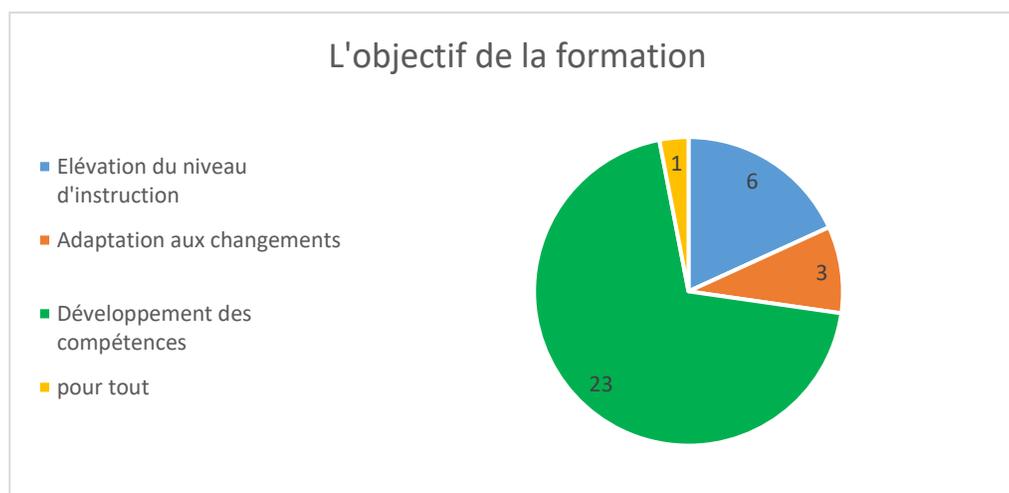
- Voir si les employés sont conscients de l'importance de la formation.
- Connaitre ce que les employés attendent de la formation.
- Voir si les employés sont familiers avec le développement des compétences.

Tableau 07 : L'objectif de la formation selon les salariés

	Effectifs	Pourcentages
L'élévation du niveau d'instruction	6	18,2%
L'adaptation aux changements	3	9,1%
Le développement des compétences	23	69,7%
Pour tout	1	3%
Total	33	100%

Source : élaboré par nous-même, sur la base des réponses.

Figure n°11 : L'objectif de la formation selon les salariés



Source : élaboré par nous-même, sur la base de tableau7.

Commentaire :

- 70% des interrogés trouvent que l'objectif de la formation est le développement des compétences ; 18% attendent que la formation leur aide à élever leur niveau d'instruction.
- 9% trouvent que la formation permet de s'adapter aux changements, et 1% seulement de l'échantillon attendent que la formation permet d'atteindre tous les objectifs cités.

Ce qui veut dire que les employés de NAFTAL sont conscients des objectifs et de l'importance de la formation et son effet sur leurs compétences.

D'après la plus grande portion du graphe dans la figure 11, nous remarquons que la formation est un moyen de développement des compétences selon les attentes des employés. Cette prise de conscience produit un auto-suivi chez les employés, et encourage l'atteinte des objectifs définis dans la politique de formation.

Q3 : Comment avez-vous été sélectionné ?

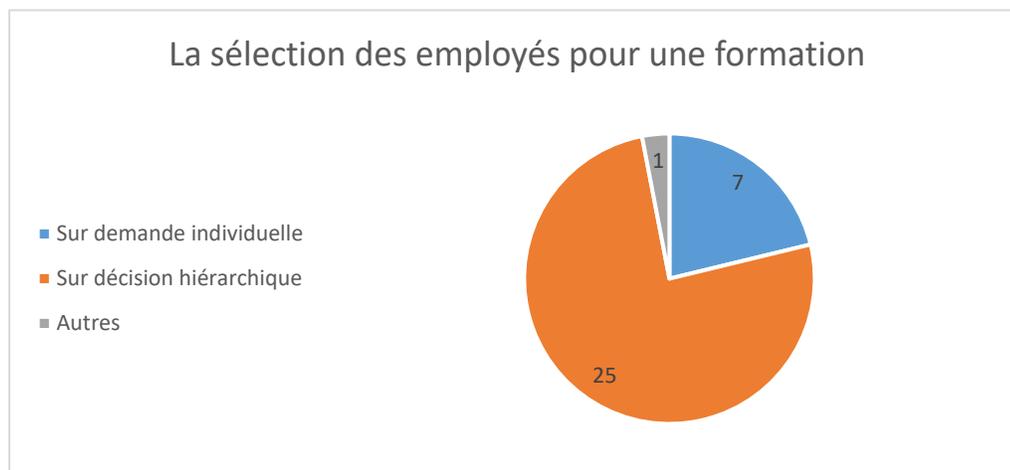
L'objectif de cette question est de savoir par quels biais les employés de NAFTAL ont été sélectionnés pour bénéficier d'une formation, et de vérifier si les gestionnaires de formation s'intéressent à l'identification ou l'anticipation des besoins de formation chez le personnel, comme il est demandé dans un plan de formation.

Tableau 08 : Le moyen de sélection des employés formés

	Effectifs	Pourcentages
Sur demande individuelle	7	21%
Sur décision hiérarchique	25	76%
Autres	1	3%
Total	33	100%

Source : élaboré par nous-même, sur la base des réponses.

Figure n°12 : Le moyen de sélection des employés formés



Source : élaboré par nous-même, sur la base de tableau8.

Commentaire :

- 76% des interrogés ont été sélectionnés par une décision hiérarchique pour suivre une formation. Tandis que, 18% ont pu suivre des formations suite à une demande individuelle ;
- 3% de l'échantillon (1 personne seulement) a été sélectionnés par d'autres façons (par un programme de formation)

Etant donné que le plus grand pourcentage revient à la sélection par une décision hiérarchique, ce qui est le cas généralement dans toutes les entreprises, par ce que l'action de formation est considérée d'un point de vue législatif un devoir et une obligation pour les employés comme nous l'avons vu dans le cadre légal de formation (section 2 du premier chapitre).

La décision hiérarchique, selon ce qu'on a vu dans la politique de formation (chapitre 2), vient après une analyse des besoins basée sur une enquête faite auprès des employés, où ils peuvent en toute liberté exprimer ses lacunes, et leurs besoins en termes d'apprentissage. Cela

devrait se faire en équité et prise en compte du niveau de compétences des apprenants pour garantir une meilleure satisfaction, et une motivation pour acquérir de nouvelles compétences.

Q4 : Etiez-vous au courant des objectifs de la formation proposée ?

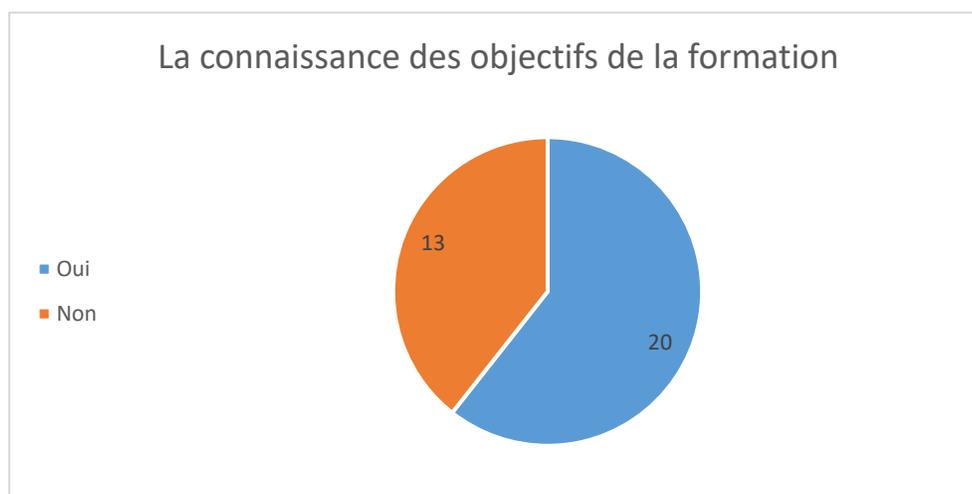
L'objectif de cette question est de vérifier s'il existe une communication interne, entre les responsables de la formation et les employés intéressés, sur les objectifs et les finalités recherchées de cette dernière.

Tableau 09 : Le niveau de connaissance des objectifs de formation par les employés formés

	Effectifs	Pourcentages
Oui	20	60,6%
Non	13	39,4%
Total	33	100%

Source : élaboré par nous-même, sur la base des réponses.

Figure n°13 : Le niveau de connaissance des objectifs de formation par les formés



Source : élaboré par nous-même, sur la base de tableau9.

Commentaire :

61% de l'échantillon étaient au courant des objectifs de la formation qu'ils ont effectué, par différents moyens, à savoir :

- Le plan de formation
- La communication hiérarchique
- Un plan de relève

- Une recherche personnelle
- Un courrier et fichiers techniques
- Des supports représentatifs de la formation

Tandis que 39% des interrogés les ignoraient.

Le résultat représenté sur le graphe de la figure 13, nous affirme que NAFTAL veille sur la communication des objectifs de formation. Selon les réponses, de nombreux individus ont répondu que cela a été par le biais du plan de formation, ce qui nous affirme l'importance de la diffusion de ce dernier dans la politique de formation, ainsi que la compétence et le sérieux des responsables de la formation.

Q5 : Avez-vous participé à la détermination des objectifs de votre formation ?

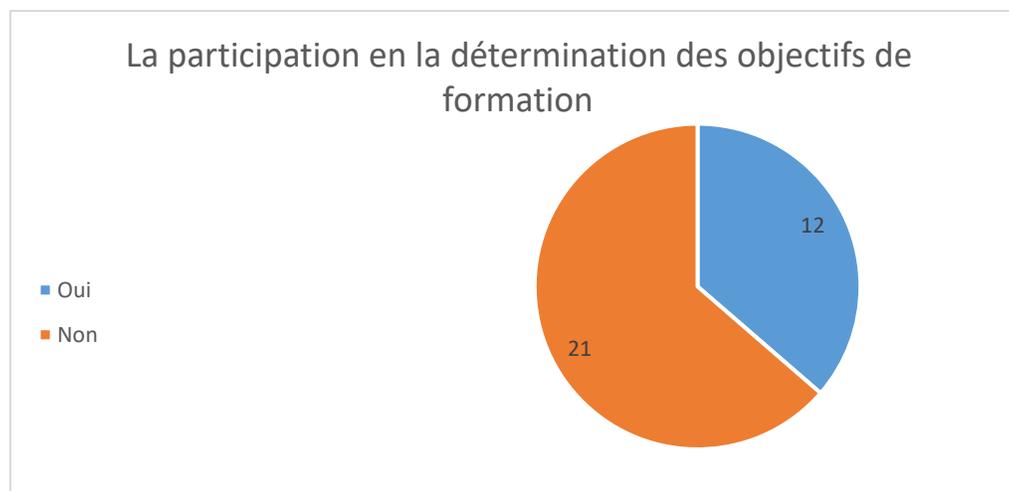
Par cette question, nous voudrions vérifier si NAFTAL dépend dans sa politique de formation de l'analyse des besoins convenablement, où la détermination des besoins de formation doit être basée sur des données collectées auprès des employés, généralement par un entretien ou un questionnaire.

Tableau 10 : Le niveau d'implication des employés dans la détermination des objectifs de la formation

	Effectifs	Pourcentages
Oui	21	63,6%
Non	12	36,4%
Total	33	100%

Source : élaboré par nous-même, sur la base des réponses.

Figure n°14 : Le niveau d'implication des employés dans la détermination des objectifs de la formation



Source : élaboré par nous-même, sur la base de tableau10.

Commentaire :

- 64% ont participé à la détermination des objectifs de formation
- 36% n'ont pas participé.

Cela nous affirme que NAFTAL favorise souvent l'implication des employés dans la détermination des objectifs de formation tout en étant attentive à l'écoute de son personnel.

D'autre part, les employés n'ayant pas participé aux objectifs, cela peut être expliqué par une mauvaise analyse des besoins, où les responsables de la formation n'ont pas consacré du temps pour appliquer des techniques de collecte de données auprès des collaborateurs, ou bien ils ont effectué une enquête sans toucher tous les individus concernés.

Q6 : Quelle est la fréquence annuelle des formations suivies ?

D'après les réponses sur cette question, nous constatons qu'il n'y a pas une fréquence précise de formation vu la variété des catégories socioprofessionnelles. Généralement, la formation se fait une 1 à 2 deux fois par année, selon la majorité des réponses.

Parmi les réponses reçues, certains ont dit que les cadres et les chefs de services bénéficient plus que les autres de plusieurs formations par année. Ceci peut être expliqué par le niveau élevé des compétences requises dans un post supérieur, où plus de responsabilités managériales demandent plus de compétences et celles-ci prennent plus de temps pour qu'elles soient acquises.

D'autre part, il ne faut pas négliger les besoins identifiés chez les employés de niveau opérationnel, la fréquence annuelle de formation doit être en fonction des besoins identifiés, et de problématiques survenues en entreprises, qui peuvent être résolues par l'action de formation.

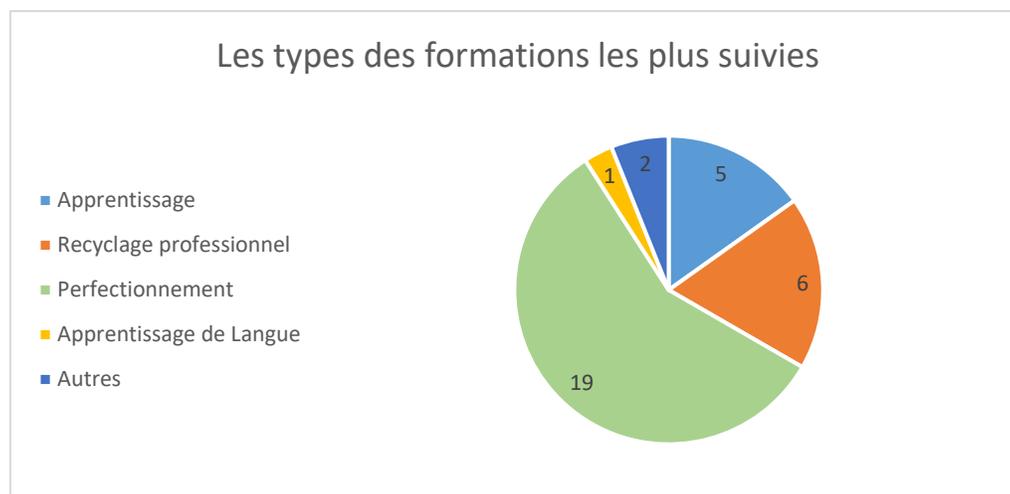
Q7 : Quels sont les types des formations les plus suivies ?

Tableau 11 : Les types des formations les plus suivies

	Effectifs	Pourcentages
Apprentissage	5	15%
Recyclage professionnel	6	18%
Perfectionnement	19	58%
Apprentissage de langue	1	3%
Autres	2	6%
Total	33	100%

Source : élaboré par nous-même, sur la base des réponses.

Figure n°15 : Les types des formations les plus suivies



Source : élaboré par nous-même, sur la base de tabelau11.

Commentaire :

Nous remarquons que le type de formation le plus suivi par les employés interrogés est celui du perfectionnement, avec un taux de 58%. Suivi par le recyclage professionnel (18%) et l'apprentissage (15%).

6% ont eu d'autres types de formation (SMQ, Management, Finance.), et 3% (une personne) a eu un apprentissage de langue.

L'entreprise NAFTAL veille donc à l'application des lois réglementaires en termes de formation, où les salariés bénéficient des types de formation cités dans le cadre légal algérien (perfectionnement, recyclage et apprentissage).

Q 8 : Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

L'objectif de cette question est de connaître les attentes des employés par rapport à NAFTAL, nous avons mis des choix relatifs aux objectifs de l'entreprise et d'autres relatifs à leurs carrières professionnelles, les réponses résultent forcément de leurs connaissances et expériences dans le travail.

Tableau 12 : Les attentes des employés de la formation

	Effectifs	Pourcentages
La possibilité de changer de poste	6	18,2%
Une meilleure adaptation au poste	5	15,2%
Un enrichissement de votre connaissance de l'entreprise	6	18,2%
La possibilité d'être promu	3	9,1%
Une meilleure prise de concurrence prise par l'entreprise	13	39,4%
Total	33	100%

Source : élaboré par nous-même, sur la base des réponses.

Commentaire :

Nous remarquons que les attentes se différencient d'un employé à un autre :

- Une meilleure prise de concurrence prise par l'entreprise, avec un taux de 39,4%.
- Un enrichissement des connaissances de l'entreprise, et la possibilité de changer de poste, avec un taux de 18,2%.
- Une meilleure adaptation au poste 15,2%.
- La possibilité d'être promu, à un taux de 9,1%.

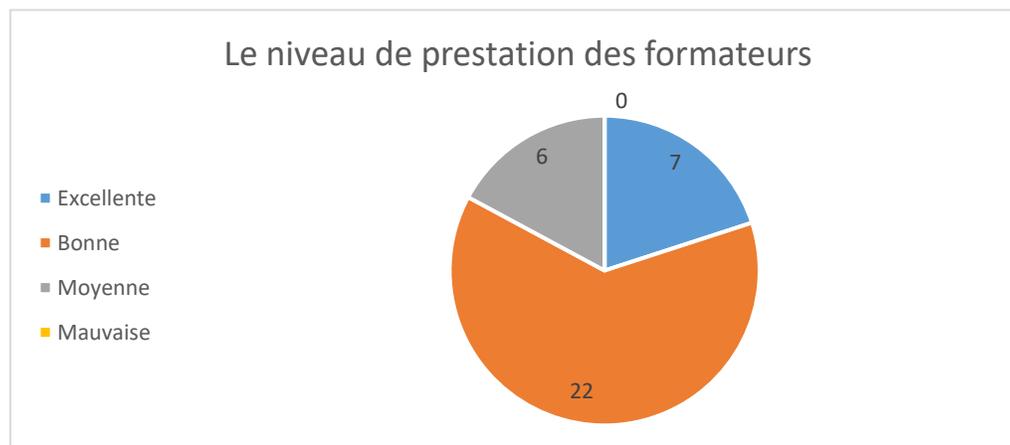
Les résultats démontrent que les attentes des employés favorisent des objectifs qui sont à l'avantage de l'entreprise, où le plus grand pourcentage (39,4%) revient à : une meilleure prise

de concurrence prise par l'entreprise. Ce qui nous affirme que la majeure finalité du développement des compétences par la formation est de construire un avantage concurrentiel durable qui aide l'entreprise à mieux maintenir sa compétitivité face à une forte concurrence, comme le précise la théorie de RBV. Et que ces réponses pourraient indiquer la conscience des personnels de ce qui attend leur entreprise, ce qui donne une idée sur le capital organisationnel et le transfert du savoir entre les parties prenantes de celle-ci.

Q 9 : Comment avez-vous trouvé la prestation des formateurs ?

Cette question est liée avec une exigence que nous avons évoquée dans la politique de formation (chapitre 2), plus particulièrement dans la phase de diffusion et mise en œuvre de la formation. Le profil de formateur est d'une immense importance, où il est appelé à accomplir plusieurs tâches d'animation, explication, faire vivre la séance d'apprentissage, chapoter les interactions et questionner les apprenants.

Figure n°16 : Le niveau de prestation de formateur



Source : élaboré par nous-même, sur la base des réponses.

Commentaire :

- 63% des agents trouvent que la prestation des formateurs était bonne.
- 20% la trouvent excellente.
- 17% la trouvent moyenne, et aucun agent ne la trouve mauvaise.

Nous pouvons donc constater que NAFTAL veille au bon choix des profils des formateurs, cela affirme que l'entreprise NAFTAL investit dans la bonne diffusion et la mise en œuvre de la formation, vu l'importance de cette étape dans la politique de formation.

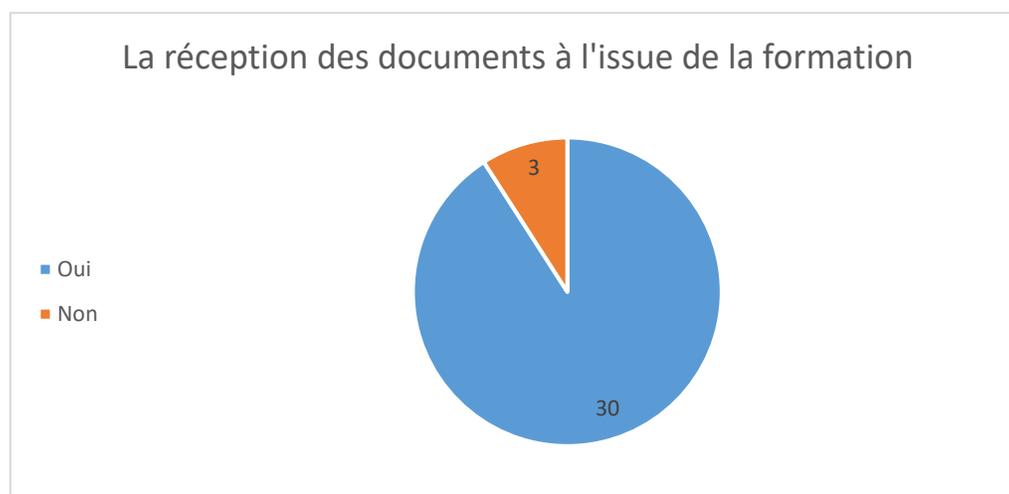
Nous tenons à préciser également, que l'impression chez un apprenant dépend de son profil lui aussi, sa formation initiale, et sa capacité à apprendre rapidement ou lentement (comme nous l'avons vu dans les enjeux de e-learning). Ce qui indique que l'entreprise veille à ce que le profil du personnel choisi soit en cohérence avec les formations concernées afin de rentabiliser ce type d'investissement en ses personnels.

Ceci nous affirme aussi que NAFTAL fait appel aux formateurs professionnels, qui appliquent une démarche andragogique ayant pour objet la prise en compte des propriétés relatives à l'apprentissage des adultes.

Q 10 : Avez-vous reçu de la documentation à l'issue de la formation ?

L'apprentissage des adultes, comme toute forme d'apprentissage qui le précède, doit inclure des documents et des supports de cours pour aider les individus à bien assimiler et maîtriser les informations et les connaissances acquises lors d'une formation. Cette question a pour objectif de savoir si toutes les conditions d'un bon déroulement de formation sont vérifiées, pour mieux répondre à la quatrième question de notre problématique.

Figure n°17 : La réception des documents à l'issue de la formation



Source : élaboré par nous-même, sur la base des réponses.

Commentaire :

- 91% des interrogés ont reçu une documentation sur la formation ;
- Tandis que 3% n'ont pas reçu des documents.

Ce résultat démontre que la plupart de temps, les apprenants reçoivent une documentation à l'issue de leurs formations, ce qui renforce le rôle joué à la fois par le formateur qui leurs prépare ou envoie des supports ou des fichiers, et l'entreprise qui inclue ces documents dans les coûts de formation.

Les personnes ayant répondu oui :

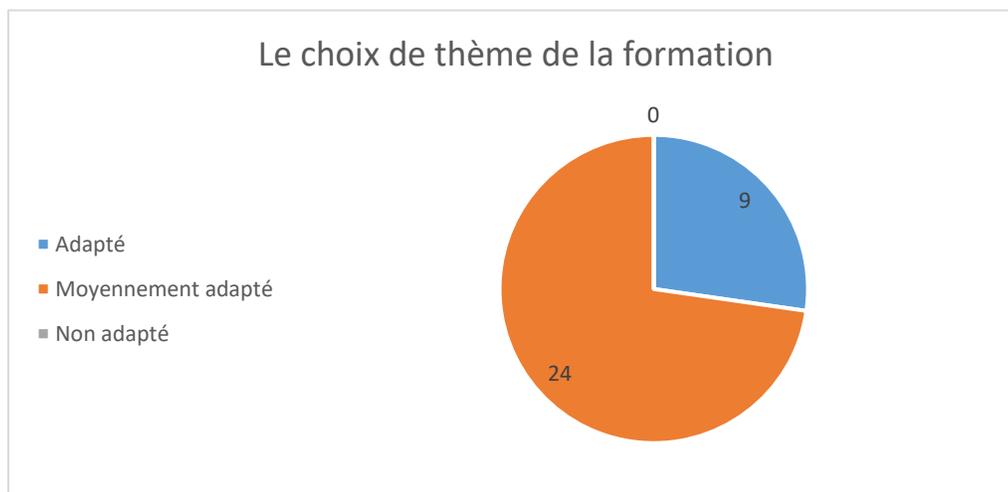
- 84,8% des formés trouvent que la documentation était suffisante ;
- 18,2% ne la trouvent pas suffisante.

Ici, on constate l'existence d'un problème de qualité des documents, cela revient aux formateurs qui considèrent qu'un support de cours vient en deuxième lieu, ou que les apprenants doivent dépendre à leur prise de note.

Q 11 : Quelle est votre appréciation sur le choix du thème de votre formation ?

Cette question concerne la politique de formation de NAFTAL, nous voudrions vérifier si le choix du thème de formation est motivé par les besoins des employés.

Figure n°18 : Le choix du thème de la formation



Source : élaboré par nous-même, sur la base des réponses.

Commentaire :

- 73% des interrogés trouvent que le choix du thème de leur formation était moyennement adapté ;
- Alors que 27% le trouvent adapté, et personne ne le considère non adapté.

La grande majorité considère donc que le choix du thème de formation est moyennement adapté, ce qui peut consister à une critique de la politique de formation de NAFTAL. Plus précisément la phase de l'analyse des besoins, où le thème de la formation ne répond pas exactement aux besoins des employés.

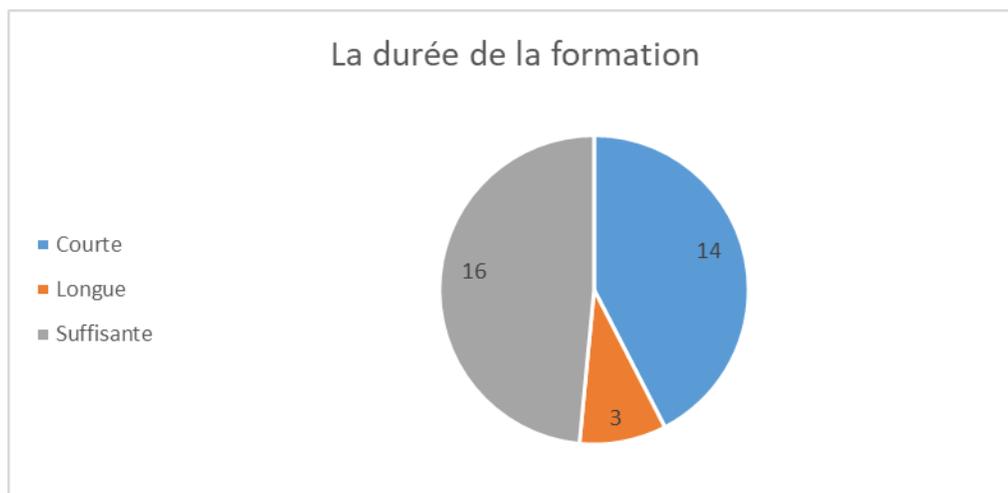
Cela peut être expliqué par la non prise en considération des compétences acquises des employés, où il faut bien étudier les compétences exigées par le poste de travail par rapport aux compétences possédées par l'employé qui l'occupe.

Q 12 : Pour vous, la durée de formation est-elle ?

Cette question, traite un autre paramètre d'analyse des besoins dans une politique de formation, la durée de formation est définie par le contenu de celle-ci et le niveau de compétences souhaité. Nous avons vu dans la politique de formation que selon Noyé et Pivetau : *« le temps de l'apprentissage doit être réparti d'une manière qui favorise le transfert d'apprentissage en fonction de contenu et d'objectifs de la formation »*.

Les réponses sont utiles pour vérifier si l'entreprise NAFTAL adapte la durée de formation aux deux niveaux, lors de l'élaboration du plan de formation.

Figure n°19 : La durée de formation



Source : élaboré par nous-même, sur la base des réponses.

Commentaire :

En ce qui concerne la durée de la formation :

- 48% des individus trouvent qu'elle est suffisante par rapport à la formation ;

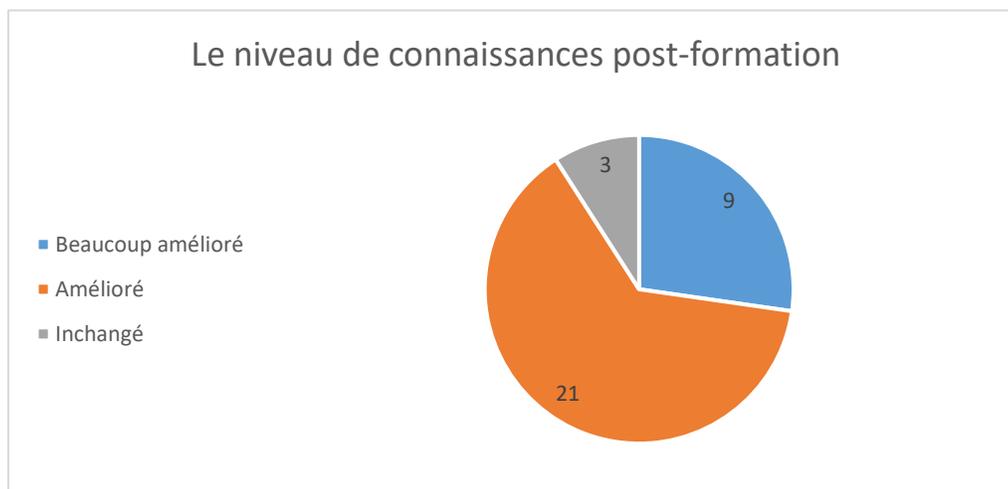
- 42% des interrogés la trouvent courte, et seulement 9% la trouvent longue.

Cela indique que les responsables de formation chez NAFTAL déterminent souvent la durée de la formation en fonction de la relation entre le niveau des compétences requises et l'objet de la formation. D'autre part, un pourcentage important d'employés considère que la durée de formation est courte, ce qui est non négligeable non plus.

Q 13 : Après avoir reçu une formation, considérez-vous que votre niveau de connaissances s'est : amélioré ?

Les connaissances et les savoirs, sont des piliers constitutifs des compétences. A partir des réponses sur cette question nous allons pouvoir vérifier la première hypothèse de notre problématique sur le rôle de la formation dans le développement des compétences.

Figure n°20 : Le niveau de connaissances post-formation



Source : élaboré par nous-même, sur la base des réponses.

Commentaire :

Après avoir effectué la formation, le niveau des connaissances chez les participants s'est :

- Amélioré pour 64% de l'échantillon ;
- Beaucoup amélioré pour 27% ;
- Pour 9% le niveau de leurs connaissances est resté inchangé.

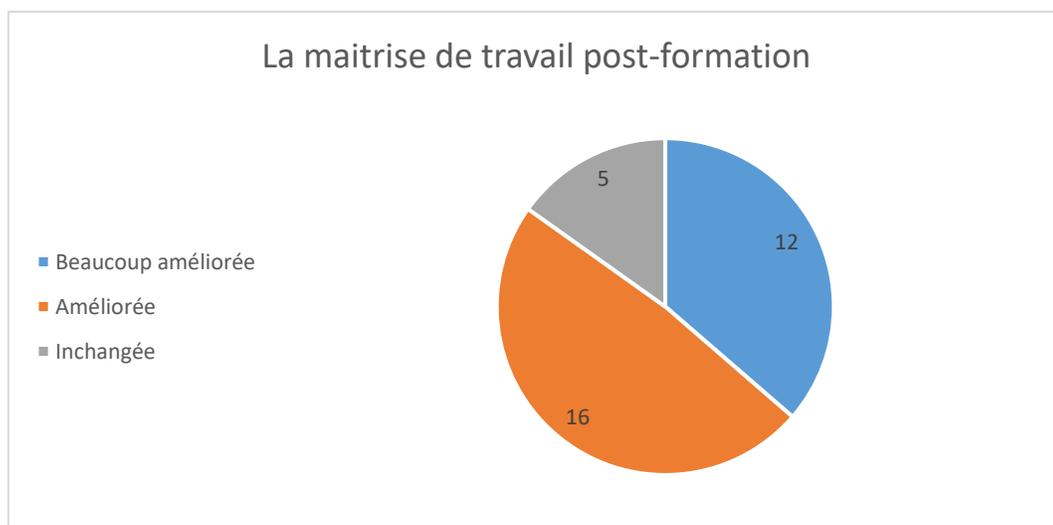
Pour la grande majorité, le niveau de connaissances est amélioré, ce qui confirme l'atteinte d'un des objectifs de la formation. Ceci revient selon les résultats précédents à plusieurs conditions :

- L'implication du personnel avant et pendant la formation ;
- Les compétences acquises et prérequis du personnel ;
- Le bon choix des thèmes et de formateurs ;
- Réalisation des objectifs de la politique de la formation.

Q 14 : Considérez-vous que votre maîtrise du travail s'est amélioré ?

La maîtrise de travail résulte de l'acquisition des compétences nécessaires, nous pourrions confirmer par cette question que la formation développe les compétences et aide à mieux maîtriser son travail.

Figure n°21 : La maîtrise de travail post-formation



Source : élaboré par nous-même, sur la base des réponses.

Commentaire:

- 48% des employés interrogés trouvent que leur maîtrise de travail s'est améliorée après la formation.
- 36% trouvent que leur maîtrise de travail s'est beaucoup améliorée ;
- Alors que, 15% trouve qu'elle est restée inchangée.

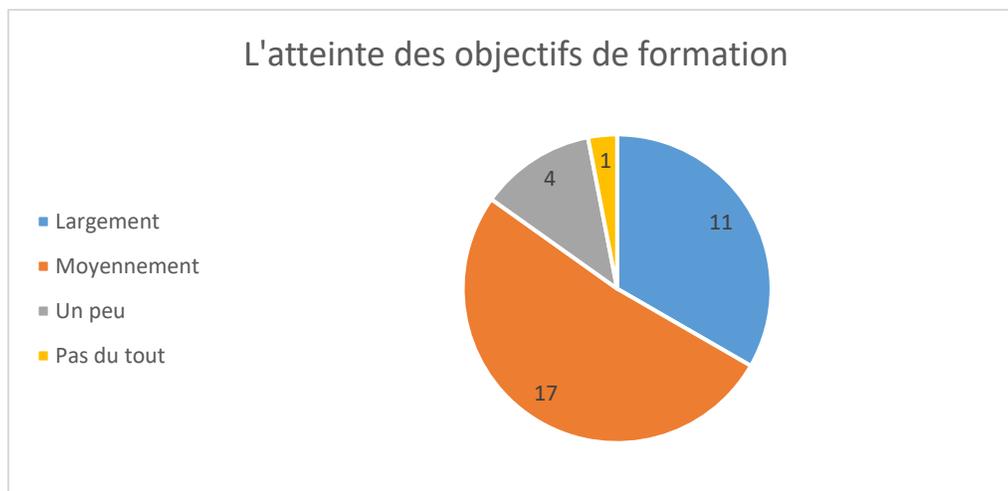
La majorité des individus interrogés, trouve que leur maîtrise de travail est améliorée, ou beaucoup améliorée après la formation. Cela est dû à l'atteinte des objectifs de la politique de formation et les conditions dans lesquelles l'action de formation était effectuée.

La maîtrise de travail vient donc de l'amélioration du niveau de connaissance comme prouvé dans la Q 13, Ce qui renforce l'importance et le rôle de la formation et son efficacité sur le développement des compétences, et nous affirme notre première hypothèse.

Q 15 : Selon vous, les objectifs de votre formation ont-ils été atteints ?

Selon les résultats obtenus dans la Q2 : 70% des interrogés considèrent que l'objectif de la formation est « le développement des compétences », ensuite, par cette question nous voudrions confirmer que les objectifs fixés pour la formation dans le plan de formation sont atteints, essentiellement le développement des compétences.

Figure n°22 : L'atteinte des objectifs de formation



Source : élaboré par nous-même, sur la base des réponses.

Commentaire :

- 52% des employés formés ont moyennement atteint les objectifs de la formation ;
- 33% de l'échantillon ont largement atteint les objectifs de leur formation ;
- 12% ont peut atteint les objectifs de formation, alors que 3% n'ont pas du tout atteint les objectifs fixés par la formation.

Les résultats démontrent que 97% ont atteints les objectifs de la formation, le degré d'atteinte des objectifs varient donc essentiellement selon le niveau du développement des compétences.

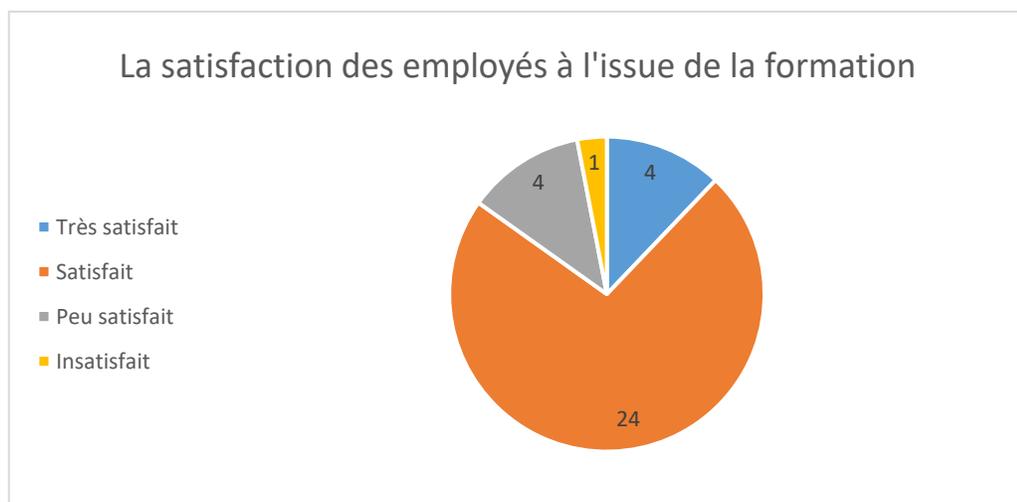
Cela nous affirme que la formation est un moyen de développement des compétences, ce qui est une confirmation logique de la tendance de la série des réponses précédentes. Mais ce développement se fait à des niveaux différents, expliqué notamment pour son extrémité par des aspects de l'exception qui confirme la règle, touchant :

- Le profil de formateur ;
- Le profil de l'apprenant, son expérience et sa motivation ;
- La durée de la formation ;
- La dynamique de groupe.

Q 16 : A l'issue de cette formation, êtes-vous dans l'ensemble, satisfait ?

Cette question nous permettra de connaître les niveaux de satisfaction des employés de NAFTAL par rapport à la formation qu'ils ont effectué.

Figure n°23 : La satisfaction des employés à l'issue de la formation



Source : élaboré par nous-même, sur la base des réponses.

Commentaire :

- La majorité des individus, soit un taux de 73% sont satisfait de la formation qu'ils ont effectuée ;
- 12% sont très satisfait ;

- 12% sont peu satisfait, et 3% ne sont pas satisfait.

Ce qui fait que 97% des employés sont satisfaits à des niveaux différents, le niveau de satisfaction est lié à plusieurs raisons comme mentionné dans la Q 15.

Q 17 : Si vous êtes satisfait, c'est que la formation vous a permis :

La satisfaction des employés par rapport à la formation, est liée à l'atteinte des objectifs, les résultats de cette question sont donc liés aux résultats des questions précédentes traitant de l'atteinte des objectifs de la formation, y compris le développement des compétences.

Figure n°24 : La raison de la satisfaction



Source : élaboré par nous-même, sur la base des réponses.

Commentaire :

Parmi les employés qui sont satisfaits de la formation, la raison est par ce qu'elle leur a fourni :

- Une amélioration des compétences, avec un taux de 41% ;
- Une meilleure maîtrise de leur poste de travail, avec un taux 28% ;
- L'acquisition de nouvelles connaissances, avec un taux de 22% ;
- Une pause par rapport à l'intensité de travail, avec un taux de 9%.

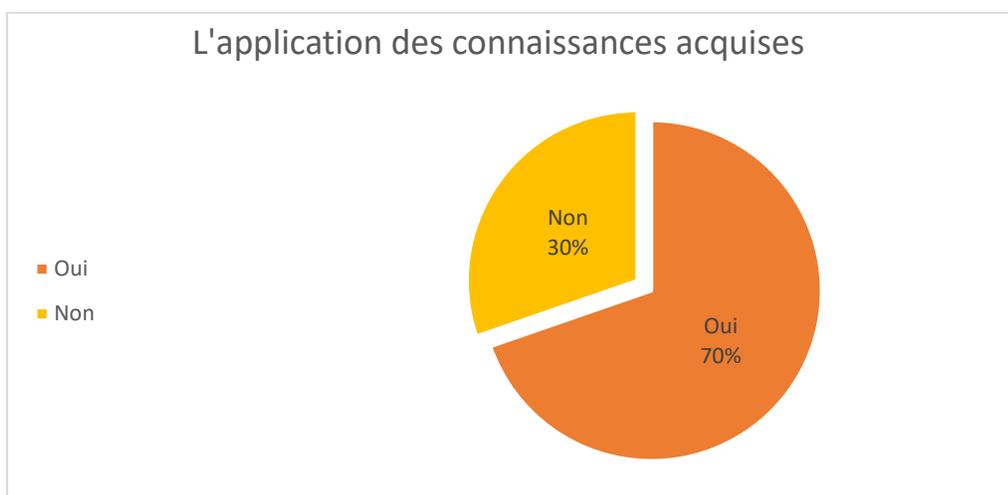
Selon ces résultats, ainsi que celles des réponses précédentes en relation, nous affirmons la première hypothèse de notre problématique, qui était : la formation est une nécessité pour le développement des compétences dans l'entreprise NAFTAL. Nous constatons aussi que l'apport

de la formation chez NAFTAL est positif à l'amélioration des connaissances et de la maîtrise de travail, l'acquisition de nouvelles connaissances et la maîtrise de travail.

Q 18 : Avez-vous pu appliquer les connaissances acquises lors de cette formation ?

Nous avons vu dans les résultats de la question précédente que 28% des individus sont satisfaits par ce que la formation leur a permis une meilleure maîtrise de travail. Cette question a pour objectif de vérifier l'applicabilité des connaissances acquises par la formation dans son poste de travail.

Figure n°25 : L'application des connaissances acquises de la formation



Source : élaboré par nous-même, sur la base des réponses.

Commentaire :

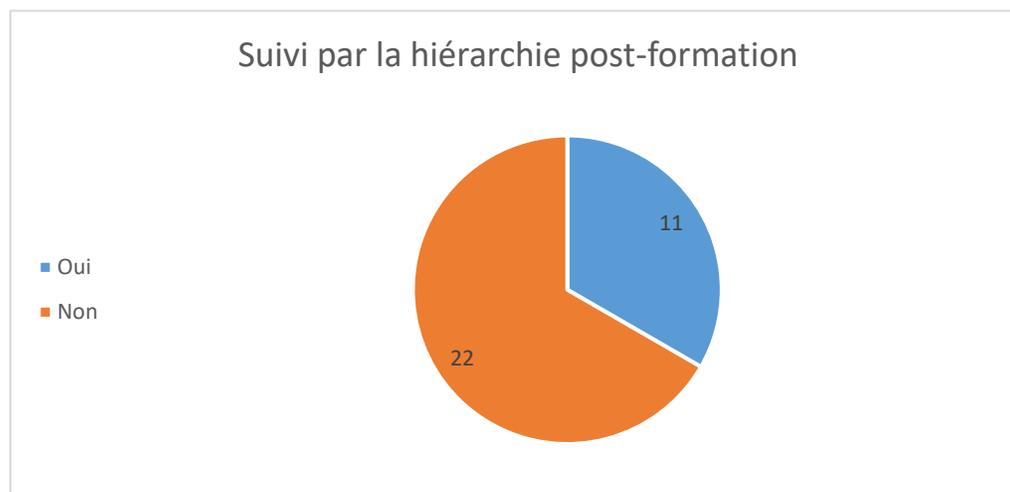
- 70% des interrogés, ont pu appliquer les connaissances qu'ils ont acquis lors de la formation dans leur travail ;
- 30% n'ont pas pu les appliquer dans leur travail.

Selon les résultats, qui confirment aussi d'autres réponses ci-haut, nous constatons que la majorité des employés interrogés ont atteint l'objectif principal de développement des compétences, et ont pu appliquer ce qu'ils ont appris dans leur travail. Nous pouvons dire que les objectifs de la formation déterminés dans le plan de formation de NAFTAL sont généralement atteints.

Q19 : Est-ce que vous avez eu un suivi assuré par votre hiérarchie, pour vous aider à mettre en pratique ce que vous avez appris durant la formation ?

L'objectif de cette question est de vérifier la deuxième hypothèse de notre problématique, sur l'existence d'un système de suivi des apprenants, l'objectif du suivi est d'accompagnement est de garantir la résolution du problème signalé au départ qu'on a choisi de le résoudre par l'action de formation. Cet accompagnement permet aux apprenants de bénéficier concrètement des connaissances acquises dans leurs postes de travail.

Figure n°26 : Suivi par la hiérarchie post-formation



Source : élaboré par nous-même, sur la base des réponses.

Commentaire :

Le graphe nous indique que 67% des personnes interrogées n'ont pas eu un suivi après la formation, tandis que 33% ont eu un suivi par rapport à la mise en œuvre des connaissances acquises de la formation.

La majorité des employés n'ont pas eu un suivi post-formation ce qui infirme notre deuxième hypothèse, et nous donne une réponse sur la quatrième question de notre problématique.

Ce résultat signale un besoin essentiel en termes de politique de formation de NAFTAL, où l'évaluation et le suivi jouent un rôle primordial pour l'obtention des résultats souhaités pour lesquels on a mis en œuvre une formation. Aussi, la satisfaction et l'application des formations acquises par les personnels dans leur travail, sont réalisées par eux-mêmes, il pourrait y avoir de meilleurs résultats en cas de suivi.

3.5 Discussion des résultats

Conformément aux informations et résultats obtenu dans ce chapitre, sur le fonctionnement de formation des ressources humaines au sein de l'entreprise NAFTAL, nous constatons que la politique de formation correspond partiellement aux exigences du cadre théorique, et le plan de formation est d'une grande importance dans la gestion de la formation dans cette entreprise.

NAFTAL exprime sa responsabilité sociale envers les employés, en se préoccupant de leurs attentes et besoins en termes de compétences, ce qui est recommandé par les normes de qualité ISO 9001 pour réussir les procédures de l'organisation d'entreprise.

Les résultats provenant des réponses des employés nous démontrent que le personnel de NAFTAL est conscient de l'importance de la formation et son apport sur leurs compétences, pour eux « le développement des compétences » est un objectif apprécié pour l'ensemble des apprenants.

Cette prise de conscience et l'ambition d'apprendre et d'acquérir plus de compétences est au service de la performance et la compétitivité de l'entreprise. Cela donne une idée positive sur la possibilité de construire une culture favorable au passage à une gestion de compétences recommandées par les normes ISO qu'on a citées.

Il est nécessaire d'implanter un système d'évaluation et de suivi pour contrôler la phase post-formation pour garantir l'efficacité de la formation et son apport sur la maîtrise du poste de travail. Aussi, l'action d'accompagnement démontre aux employés plus de valorisation et de soutien dans leur travail, ces actes comportementaux de la part des responsables s'inscrivent dans une logique de durabilité d'entreprise. Avec ce système de suivi, l'entreprise pourrait passer à un niveau de concrétisation de sa politique de formation de compétences et de transfert de savoir.

3.6 Points faibles et suggestions

Il est intéressant dans cette partie de présenter quelques points faibles révélés par le personnel de l'entreprise Nfatal, ainsi que des suggestions correctrices, en vue de collaborer avec les responsables de la formation pour à bien mener la politique de formation et atteindre un taux plus élevé en termes de satisfaction et de motivation auprès des employés.

3.6.1 Points faibles

D'après les réponses des personnes interrogées travaillant dans NAFTAL sur la question 20 et les autres questions posées, il paraît qu'il existe des points faibles pour lesquels 28% d'elles ne sont pas satisfaites, parmi ces points on cite :

- Le temps limité de la formation par rapport à son volume : Parfois, une formation requiert plus de temps qu'on lui a consacré, plusieurs employés ont indiqué l'inadaptabilité de la durée de la formation par rapport à son contenu.
 - D'après la (Q12), nous constatons que plus de 42% trouvent que la durée de formation est courte et plus de 9% la trouve longue.
- Quelques individus trouvent que le rapport entre les aspects théoriques et l'aspect pratique n'est pas évident : Nous avons vu (Q14) que 15% des interrogés trouvent que leur maîtrise de travail est restée inchangée, et dans la (Q18) que 12% des employés n'ont pas pu appliquer les connaissances qu'ils ont acquis, dans leur travail.
- Certains (6% des individus) pensent qu'il faut se former également en anglais, en addition des langues déjà utilisées (arabe et français).
- La non-participation dans l'élaboration des objectifs de formation : Les réponses (Q5) nous montrent que plus de 63% des interrogés n'ont pas participé dans la définition des objectifs de la formation, et le fait de le mentionner dans les points faibles et les raisons de la non-satisfaction démontre que le besoin d'y participer existe chez les employés.
- La non-suffisance des documents relatifs au sujet de la formation : Parmi les 90% des personnes ayant reçu une documentation lors de leur formation, 18,2% d'elles la trouvent insuffisante par rapport au contenu de la formation.

3.6.2 Les suggestions

Selon les informations et les réponses que nous avons pu collecter dans ce travail, nous pouvons proposer quelques suggestions dans l'intention de contribuer avec responsables de la formation pour améliorer quelques points essentiels, en se basant à la fois sur les solutions du cadre théorique et les retours des employés concernant la formation au sein de NAFTAL.

- ✓ Etudier les besoins individuels des employés en termes de compétences, et proposer des thèmes de formation qui répondent aux lacunes identifiées chez eux.

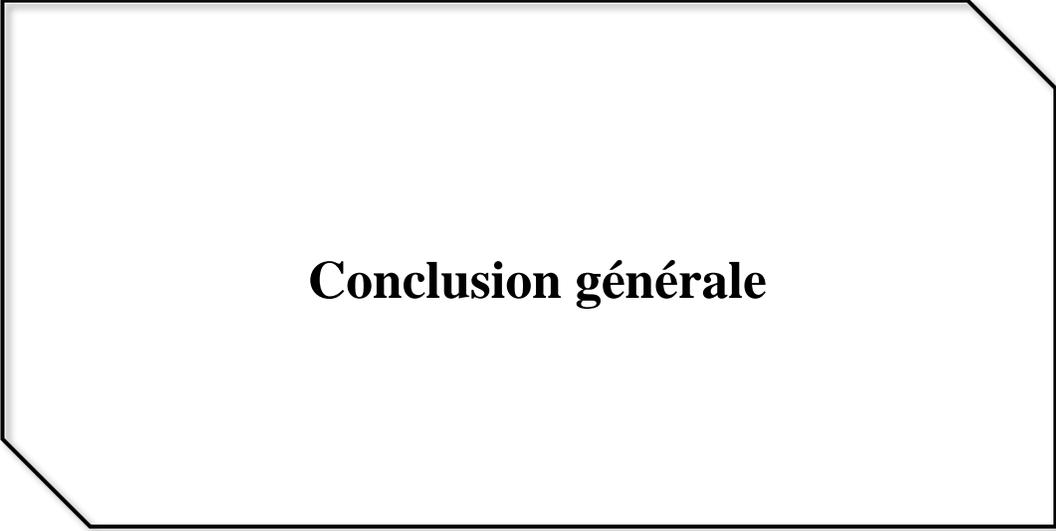
- ✓ Adapter la durée de la formation aux besoins des employés et en fonction de son contenu, partager le temps consacré à la formation de façon académique.
 - Il paraît qu'il vaut mieux aller vers les formations de longue durée pour éviter l'intensité de flux d'information, et pour donner plus de temps à l'apprenant pour assimiler les acquis et pouvoir étudier des cas pratiques.
- ✓ Accorder plus de l'importance au choix des formateurs en fonction de leurs compétence pédagogique et professionnelle, et la mobilisation des outils d'apprentissage nécessaires.
- ✓ Améliorer les techniques pédagogiques et mettre à la disposition des apprenants une documentation adéquate (livres, fichiers électroniques...)
- ✓ Soutenir le suivi et l'accompagnement des employés lors de la mise en pratique des acquis dans leurs postes de travail.
- ✓ Impliquer les employés dans le choix des thématiques des formations.
- ✓ Utiliser plus d'outils technologiques dans la formation tel que les visioconférences et e-learning.
- ✓ Mettre à dispositions des apprenants les infrastructures de transport nécessaire pendant la durée de leur formation.
- ✓ Veiller à ce que la politique de la formation soit plus transparente auprès des employés de tous les niveaux, et améliorer le système de suivi post-formation pour mieux profiter de l'action de formation à long terme.

Conclusion du chapitre

D'après l'enquête que nous avons menée, nous pouvons conclure que l'entreprise NAFTAL accorde une grande importance à l'action de formation de ses ressources humaines. L'ingénierie de formation chez NAFTAL se base essentiellement sur le plan de formation pour identifier et prévoir les besoins des salariés en termes de compétences requises.

Nous avons constaté par le biais du questionnaire que les individus apprécient bien l'apprentissage et l'acquisition de nouvelles connaissances relatives à leurs postes de travail, leur première attente est de développer des compétences et c'est la raison pour laquelle la majorité des apprenants sont satisfaits de leur parcours de formation professionnelle, vu l'importance des compétences dans la mise en pratiques des requis dans le travail quotidien.

En vue de passer à une gestion de compétences basées sur les recommandations des normes internationales de qualité, l'entreprise doit intensifier les formations et investir plus dans l'apprentissage des employés. Il ne suffit pas pour une entreprise économique d'une telle importance de s'efforcer seulement à atteindre la performance économique, elle devrait adopter des modalités de gestion qui tendent plus à la responsabilité sociale de l'entreprise envers les employés, afin de créer une culture et un environnement interne favorable à une telle démarche.



Conclusion générale

Conclusion générale

Ce mémoire avait pour ambition d'étudier l'action de formation et son effet sur le développement des compétences, notre intérêt se porte non seulement sur les contours de la formation des ressources humaines, mais aussi sur les compétences et leur importance au sein d'une entreprise économique.

Ce fut un énorme plaisir d'avoir l'occasion de lire et de nous approfondir dans de multiples sujets touchant à notre spécialité d'organisation et management d'entreprises, et plus précisément, cela nous a permis de nous familiariser avec de nombreux concepts relatifs à la gestion des ressources humaines.

A travers la partie théorique de ce travail, nous avons pu distinguer plusieurs courants théoriques dans l'explication de la performance de l'entreprise et d'en faire un lien fort avec la notion de compétence. Ce qui nous a sensibilisés sur l'immense importance du capital humain dans la prospérité de l'entreprise et sa survie.

Nous avons essayé dans les deux chapitres théoriques, d'identifier et d'expliquer le lien entre plusieurs mécanismes et outils de gestion en relation avec la formation des ressources humaines et le développement des compétences, sans oublier l'objectif ultime de toute entreprise, qui est l'atteinte de la performance. Dans ce sens, nous insistons sur le fait que le thème de notre mémoire ne soit qu'un chariot dans le train de la compétitivité et la performance ce qui est nécessaire pour toute entreprise pour faire face aux changements de son environnement économique.

Le passage de la théorie à la pratique nous a permis de voir le taux d'applicabilité des résultats de la recherche académique sur le terrain, et de mieux apprécier le rôle des mécanismes et des approches de gestion dans le développement et l'amélioration continue de travail.

La phase opérationnelle chez l'entreprise NAFTAL, nous a permis de répondre à la problématique de notre recherche et d'affirmer notre première hypothèse qui suppose que la formation est une condition cruciale pour le développement des compétences.

Notre étude de cas nous a permis également d'infirmier notre deuxième hypothèse en raison de l'absence d'un système de suivi post-formation, vœux exprimés par un grand nombre de personnes interrogés.

Toutefois, notre collecte de données n'a pas été évidente, principalement sur le plan pratique, où le confinement nous a limité le temps et les possibilités de produire un travail convenable. Le confinement nous a privé de beaucoup de choses, à savoir :

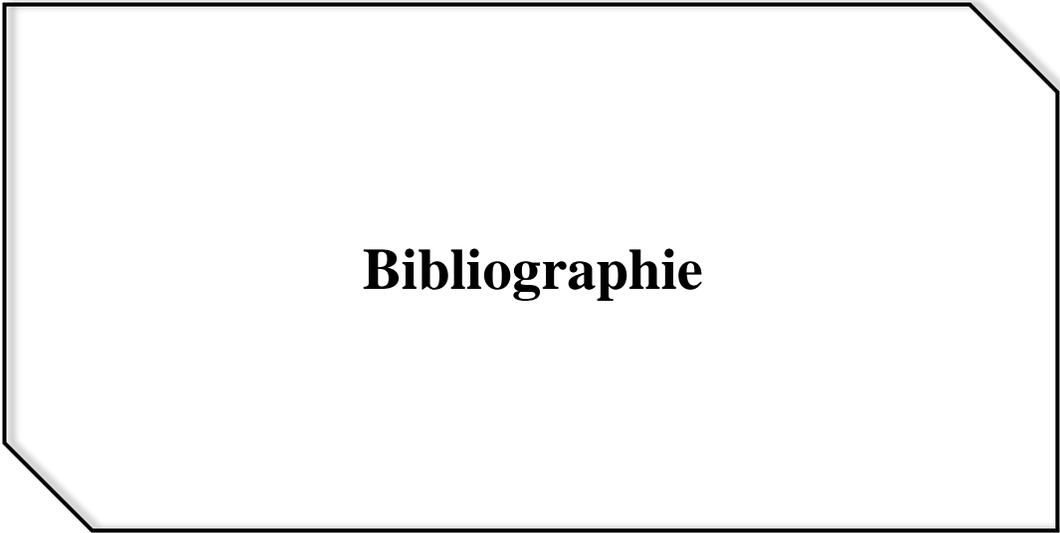
- De discuter le sujet et les résultats avec les employés, les responsables de formation et de gestion des ressources humaines ;
- D'approfondir notre enquête, et de faire des entretiens et mettre le sujet dans le contexte de NAFTAL.
- De consulter les enseignants chercheurs à l'école supérieure de commerce ou ailleurs.
- D'utiliser des méthodes mathématiques que nous avons préparées en temps normal, pour analyser et représenter les résultats, par manque de données, cela n'est malheureusement plus possible.

Par ailleurs, il est clair que les résultats de ce travail, malgré leurs limites, ne concernent qu'une entreprise publique nationale d'un secteur important. Bien que sa taille et ses moyens lui ont permis d'exercer une politique de formation adéquate de ces ressources humaines, il est apparent qu'elle pourrait faire d'autres efforts afin de réaliser un autre pas dans le management de qualité notamment avec l'intégration du marché de concurrence. Ainsi, on ne peut pas généraliser ces résultats à d'autres entreprises du même secteur ou du secteur privé en Algérie. Les conditions de chaque cas déterminent ses résultats.

Ce mémoire constitue pour nous la pierre de fondation pour aller plus loin dans l'investigation sur la gestion des compétences dans l'entreprise et ce qu'elle peut apporter de concret à ses résultats, l'ensemble des chapitres nous ouvre la porte sur d'autres problématiques plus intéressantes pouvant être résolues par d'autres travaux de recherche en termes de création, développement et gestion des compétences.

Nous pouvons ainsi suggérer les thématiques suivantes :

- L'organisation apprenante et le développement des compétences.
- L'apport d'une gestion des compétences sur la performance globale de l'entreprise.
- De la gestion des compétences au management des talents en entreprise économique.



Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

Dejoux Cécile, Gestion des compétences et GPEC, Dunod, Paris, 2^e édition, 2013.

Gilbert Patrick, l'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine, economica, Paris, 1998.

Kalika Michel et al, E-RH : Réalités managériales, éditions Vuibert, France, 2005.

Le Boterf Guy, Construire les compétences individuelles et collectives, agir et réussir avec compétence, les réponses à 100 questions, 7^e édition augmentée, Eyrolles, Paris, 2000-2015.

Le Boterf Guy, L'ingénierie et l'évaluation de la formation, Edition d'Organisation, Paris, 1990.

Levy-Leboyer Claude, La gestion des compétences : Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, Eyrolles, Paris, 2009.

Moulette Pascal, Olivier Roques, Gestion des ressources humaines, Dunod, Paris, 2014.

Parmentier Christophe, L'ingénierie de formation, Paris, Groupe Eyrolles, 2008.

Pellois Christian et al, Bilan des compétences et des mutations : l'accompagnement de la personne actes du colloque de Caen, 18-19 octobre 2001.

Peretti Jean-Marie, Ressources humaines, Vuibert, Paris, 2013.

Rivard Patrick, La gestion de la formation en entreprise, pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation, Canada, Presses de l'université du Québec, 2004.

Guides :

Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information, réalisé par ALIA conseil, 2013.

Pennaforte Antoine et al, Les fondamentaux de la GRH, 100 défis RH illustrés, Dunod, 2018.

Articles :

Amaury Grimand et Vandangeon Isabelle, Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines, researchgate, 2014

Baruel Bencherqui Dominique et al, La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés, Management & Avenir, 2011.

Baruel Bencherqui Dominique et al, Une nouvelle dynamique pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Cahiers de recherche PRISM Sorbonne, 2010.

Benyahia Taibi, La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : quels enseignements pour l'entreprise algérienne? recherches économiques et managériales, 2009

Benzerroug Ramzi, La responsabilité sociale des entreprises : État des lieux et réalité algérienne, Maaref Revue académique, 2017

Blanchot Fabien, TIC, Finalités de la GRH et création de valeur, 2003.

Boyer André et al, En quoi le concept de RSE peut-il contribuer au renouvellement des politiques de ressources humaines ?, Working paper series, Ipag, Paris, France, 2014

Brulhart Frank et al, Théorie des ressources : débats théoriques et applicabilité, revue française de gestion, 2010.

Debon Claude, Formation professionnelle et TIC, point de vue d'un dirigeant de grand organisme de formation, Lavoisier « distances et savoirs », 2009

Evelyne Rouby et Solle Guy, Gestion "par" les compétences et positionnement du control de gestion, Hal, 2011.

Fabre Michel, Qu'est-ce que la formation ?, le mémoire professionnel, Recherche & Formation, N°12, 1992.

Hadj Slimane Hind et Bendiabdellah Abdeslam, La GPEC : Outil de pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise, Revue Les cahiers du POIDEX, Tlemcen, Algérie, 2015

Hondeghem Annie et all, Modèles de gestion des compétences en Europe, Revue française d'administration publique, 2005.

Jacquet Stéphane, Management de la performance : des concepts aux outils <https://creg.ac-versailles.fr/>

Khaldi Mohamed, Formation des enseignants et intégration des technologies de l'information et de la communication dans l'apprentissage des disciplines, EducRecherche vol 3 n°1, 2013

Mathieu Pierre, La RSE : Fondements théoriques et problématiques gestionnaires. Entreprise Ethique, Association Francophone de Comptabilité, 2008

Meziani Mustapha, Impact de la certification selon la norme ISO 9001 sur la gestion des connaissances et des compétences, Revue d'économie & de gestion (REG), Bejaïa, Algérie, 2017

Mompoin Jeune Tina, L'ingénierie de formation ou comment penser la formation professionnelle continue au travers du prisme de l'efficacité, Formation Et Management Haïti (FEMH), Belgique, 2016

Moumeni Soraya et al, TIC et pratiques de la gestion des ressources humaines, cas de l'entreprise Algérienne Sonatrach, revue algérienne des ressources humaines, Algérie, 2017

Nathalie Richebé, La réaction des salariés à la « logique compétence » : vers un renouveau de l'échange salarial, revue française de sociologie, 2002.

Ouchene Nadia et Zair Wafia, La qualification du personnel au cœur de la Total Quality Management, intervention dans le colloque national de l'université de Saida, 2009

Poissonnier Hugues et Drillon Dominique, Pilotage de la performance et gestion durable des ressources humaines, www.agrh.fr

Rouby Evelyn et al, La codification des compétences organisationnelles, l'épreuve des faits, 2004

Salameh Bchara Nahla et al, Le discours de la GRH dans les outils RSE, Saint-Étienne, France, HAL, 2016

Salgado Melchior, La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations, Hal ,2013

Saim Taher, enquête : Impact des TIC sur la GRH- cas de l'entreprise RTO/ SONATRACH ORAN, 2014.

Sari Hassoun Salah Eddine et Bellahcene Mohamed, Examiner l'influence des TIC sur la Valeur-Ajoutée des industries algériennes, revue stratégie et développement, Algérie, 2019

Terraneo Fabienne et AVvanzino Nadia, Le concept de compétence en regard de l'évolution du travail : définitions et perspectives, 2006.

Travaux académiques :

Ait Razouk Abdelwahab, thèse de doctorat : Gestion stratégique des ressources recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance, université Nancy 2, 2007.

Ayoudj Yasmina, La mise en place de la qualité au sein du processus gestion des ressources humaines, cas de la norme ISO 9001, centre universitaire de Tipaza, revue nouvelle économie, Algérie, 2017.

Belghache Safia, Les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes, conférence à l'université d'Alger 3, Revue Dirassat V8 N°1, université de Laghouat, 2017.

Ben Ourida Hamza et Zerzar Alayachi, Occupational health and safety management system in accordance with the international standard specification ISO 45001: 2018, revue Arsad, Skikda, Algérie, 2019.

Boumane Abderrazak, thèse de doctorat: Développement d'une méthodologie de gestion des compétences, soutenue publiquement le 16 octobre 2007, Fès.

Menakh Bisma et Boukethir Djebbar, Impact of the application of environmental management system in accordance with ISO 14000 on human performance in economic institutions, cas study of the Tebessa Cement Corporation, l'université d'Oum El Bouaghi, 2018.

Rachedi Abdelkader, L'apport des T.I.C sur la performance de l'entreprise algérienne, université de Saida, Algérie.

Souleh Samah, La gestion des recherches dans les centres de recherche en Algérie : Existe-il une GPEC ?, université de Biskra, 2013.

Zouyene Sadek et Rajraj Zouhir, Contribution of the environmental management system to improve the environmental performance of organization, a case study of the Harbor institution of Skikda, university of Blida, Algeria, 2019.

Sites et fichiers électroniques :

<https://www.joradp.dz/trv/fcons.pdf>

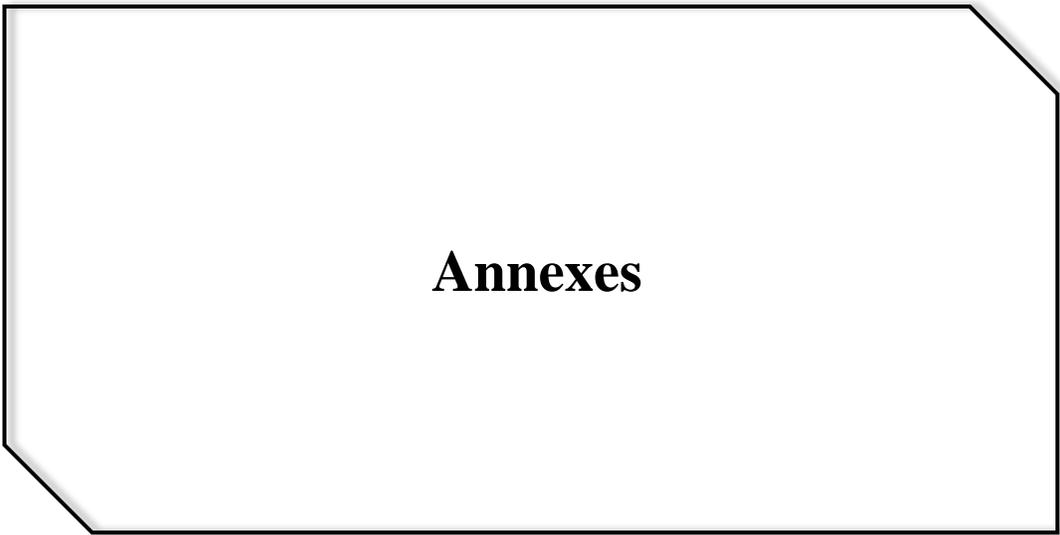
<https://travail-emploi.gouv.fr/>

<https://www.naftal.dz/fr/>

« La formation en milieu professionnel en Algérie », étude faite par Mongi Bedoui pour la fondation européenne pour la formation, 2019.

Marchand Luise et Lauzon Nancy, Formation avec TIC en milieu de travail, REFAD, Montréal, 2005.

Zarifian Philip, La logique compétence, un enjeu de société, Débat organisé par le CIBC de Nimes, p2. Texte publié sur www.arianesud.com



Annexes

Annexe 01 :

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'un master en organisation et management des entreprises, de l'école supérieure de commerce (ESC) et dont le thème porte sur « Le rôle de la formation dans le développement des compétences », Nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

Nous vous assurons de l'anonymat de vos réponses, nous vous rassurons que toutes les informations transmises seront confidentielles et que leur usage sera strictement d'ordre pédagogique.

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration.

L'intéressée :

Mlle BOUMEZBEUR Lynda.

etd_boumezbeur@esc-alger.dz

Fiche Signalétique :

Votre sexe :

- Masculin Féminin

Votre âge :

- Moins de 25 ans 45-55 ans
 25-35 ans Plus de 55ans

Dernier diplôme obtenu :

- Universitaire Secondaire Fondamental

Catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre supérieur Maitrise
 Cadre Exécution

Ancienneté dans l'entreprise :

- ≤ à 5ans 10-20ans < À 20ans Plus de 20ans

Les questions :

Q 1 : Aviez-vous suivi un ou plusieurs cycles de formation depuis votre recrutement dans cette entreprise ?

- Oui Non

Si oui, combien de fois ?fois.

Q 2 : D'après vous, la formation est-elle nécessaire pour :

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

Q 3 : Comment avez-vous été sélectionné pour suivre une formation ?

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

Q 4 : Etiez-vous au courant des objectifs de la formation proposée ?

- Oui Non

Si oui, comment.....

Q 5 : Avez-vous participé à la détermination des objectifs de votre formation ?

- Oui Non

Q 6 : quelle est la fréquence annuelle des formations suivies ?

.....

Q 7 : quels sont les types des formations les plus suivies ?

- Apprentissage
 Recyclage professionnel
 Perfectionnement
 Apprentissage de langue
 Autre

Q 8 : Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

- La possibilité de changer de poste
 Une meilleure adaptation au poste
 Un enrichissement de votre connaissance de l'entreprise
 La possibilité d'être promu
 Une meilleure prise de concurrence des défis à relever par l'entreprise

Q 9 : Comment avez-vous trouvé la prestation des formateurs ?

- Excellente Bonne
 Moyenne Mauvaise

Q 10 : Avez-vous reçu de la documentation à l'issue de la formation ?

- Oui Non

Si oui,

Est-elle : Suffisante ? Pas suffisante ?

Q 11 : Quelle est votre appréciation sur le choix du thème de votre formation ?

- Adapté
 Moyennement adapté
 Non adapté

Q 12 : Pour vous, la durée de formation est-elle :

- Courte Longue Suffisante

Q 13 : Après avoir reçu une formation, considérez-vous que votre niveau de connaissance s'est :

- Beaucoup amélioré
 Amélioré
 Inchangé

Q 14 : Considérez-vous que votre maîtrise du travail s'est :

- Beaucoup améliorée Améliorée Pas de changement

Q 15 : Selon vous les objectifs de votre formation ont-ils été atteints ?

- Largement
 Moyennement
 Un peu
 Pas du tout

Q 16 : A l'issue de cette formation, êtes-vous dans l'ensemble :

- Très satisfait
- Peu satisfait
- Satisfait
- Insatisfait

Q 17 : Si vous êtes satisfait, c'est que la formation vous a permis :

- Une meilleure maîtrise de votre poste de travail
- L'acquisition de connaissances
- Une pause par rapport à l'intensité du travail
- Amélioration des compétences

Q 18 : Avez-vous pu appliquez les connaissances acquises lors de cette formation ?

- Oui
- Non

Q19 : Est-ce que vous avez eu un suivi assuré par votre hiérarchie, pour vous aider à mettre en pratique ce vous avez appris durant la formation ?

Q 20 : Si vous n'êtes pas satisfait, quelles sont les raisons ?

- 1-
- 2-
- 3-

Q 21 : Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation ?

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-

Table des matières

Dédicace.....	I
Remerciements.....	II
Sommaire.....	III
Liste des tableaux.....	VI
Liste des figures.....	VII
Résumé.....	VIII
Introduction générale.....	12
Chapitre 01 : Les compétences et la formation des ressources humaines dans l'entreprise économique.....	18
Introduction du chapitre.....	18
Section 01 : Performance et nécessité des compétences organisationnelles.....	19
1.4 La performance pluridisciplinaire de l'entreprise.....	19
1.4.1 Performance et Compétences, terminologie.....	19
1.4.2 La performance en pratique.....	20
1.4.3 La mesure de la performance.....	22
1.4.4 La performance dans un cadre global.....	23
1.1.4.1 La gouvernance d'entreprise vers une conception élargie de la performance.....	23
1.1.4.2 Le Balanced Scorecard.....	25
1.1.4.3 Les nouvelles tendances économiques internationales.....	25
1.5 Les théories explicatives de la performance.....	26
1.2.1 La théorie de l'organisation industrielle.....	26
1.2.1.1 Le paradigme SCP (structure- conduite-performance).....	26
1.2.1.2 L'analyse sectorielle ou le modèle des 05 forces de Porter.....	27
1.2.2 La théorie basée sur les ressources : Resource Based View « RBV ».....	28
1.2.2.1 Les compétences comme ressource de performance.....	30
1.6 Les compétences organisationnelles.....	31
1.3.1 Le concept des compétences organisationnelles.....	32
1.3.2 Caractéristiques formelles des compétences organisationnelles.....	33
Section 02 : De la qualification à la compétence des ressources humaines.....	34
2.1 Le cadre conceptuel de la qualification.....	35
2.2 Le cadre conceptuel de la compétence.....	35
Section 03 : Les compétences individuelles et les compétences collectives dans l'entreprise.....	38
3.1 Les compétences individuelles.....	38
3.2 Les compétences collectives.....	40
3.2.1 Développement des compétences collectives.....	40
3.3 Autres notions de compétences.....	42
Section 04 : La formation des ressources humaines en entreprise.....	43
4.1 Qu'est-ce-que la formation ?.....	43
4.2 Les raisons d'être de la formation en entreprise.....	45
4.2.1 La loi de l'obsolescence.....	45
4.2.1.1 Le cycle de vie d'une compétence.....	46
4.2.2 L'inflation des compétences requises.....	47

4.3 Cadre juridique de la formation des ressources humaines.....	49
4.3.1 Les lois les plus pertinentes.....	49
4.4 La GPEC.....	53
4.4.1 Cadre légal de la GPEC.....	54
4.4.2 La démarche de la GPEC.....	55
4.4.3 L'écart zéro comme idéal normatif.....	58
Conclusion du chapitre.....	60
Chapitre 02 : De la formation au développement des compétences des ressources humaines en entreprise.....	62
Introduction du chapitre.....	62
Section 01 : La politique de la formation des ressources humaines.....	62
1.1 L'analyse des besoins de formation.....	63
1.2 Conception et élaboration du plan de formation.....	66
1.2.1 Le plan de formation.....	66
1.3 Diffusion et mise en œuvre de la formation.....	67
1.4 Evaluation et suivi de formation.....	68
Section 02 : La formation des ressources humaines dans une logique durable et de qualité.....	70
2.1 La formation dans une optique de responsabilité sociale d'entreprise.....	70
2.1.1 Un aperçu historique de la RSE.....	70
2.1.2 La RSE en Algérie.....	72
2.1.3 La RSE dans la Gestion des Ressources Humaines.....	73
2.2 La formation et les normes de qualité ISO.....	74
2.2.1 Les ressources humaines dans les chapitres de la norme ISO 9001 2015.....	74
2.2.3 La Gestion de la qualité et la gestion des connaissances et des compétences.....	76
Section 03 : La formation et le développement des compétences par les TIC.....	78
3.1 Les TIC dans la fonction GRH.....	78
3.2 Les TIC en formation des ressources humaines.....	82
3.2.1 Le e-learning.....	83
3.2.2 Le e-learning oui, mais à certaines conditions.....	85
3.3 Le cas de l'Algérie.....	87
Conclusion du chapitre.....	90
Chapitre 03 : La formation et le développement des compétences au sein de l'entreprise NAFTAL.....	93
Introduction du chapitre.....	93
Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	93
1.1 Aperçu historique de NAFTAL.....	93
1.2 Les missions de NAFTAL.....	94
1.3 La structure organisationnelle de NAFTAL.....	94
1.3.1 La direction générale.....	94
1.3.2 Les directions fonctionnelles.....	95
1.3.3 Les activités opérationnelles.....	95
Section2 : La politique de formation des ressources humaines au sein de NAFTAL.....	96
2.1 Les objectifs visés.....	97
2.2 Les types de formations.....	100

2.2.1	Selon la durée.....	100
2.2.1.1	Des formations de courte durée (qualifiantes).....	100
2.2.1.2	Des formations de longue durée (diplômantes).....	100
2.2.2	Selon le lieu.....	101
2.2.2.1	La formation interne.....	101
2.2.2.2	La formation externe.....	101
2.2.3	Selon la finalité.....	101
Section3	: L'analyse du questionnaire et résultats de l'enquête du terrain.....	102
3.1	Présentation de l'enquête.....	102
3.2	Les objectifs de l'enquête.....	103
3.3	Architecture du questionnaire.....	103
3.3.1	Une présentation.....	103
3.3.2	Les questions.....	103
3.3.3	Fiche signalétique.....	103
3.4	Interprétation des résultats.....	104
3.4.1	Répartition de l'échantillon par genre.....	104
3.4.2	Répartition de l'échantillon par âge.....	105
3.4.3	Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction.....	106
3.4.4	Répartition de l'échantillon par catégories socioprofessionnelles.....	107
3.4.5	Répartition de l'échantillon par ancienneté.....	108
3.4.6	Les réponses aux questions.....	110
3.5	Discussion des résultats.....	130
3.6	Points faibles et suggestions.....	130
3.6.1	Points faibles.....	131
3.6.2	Les suggestions.....	131
	Conclusion du chapitre	133
	Conclusion générale.....	135
	Bibliographie	
	Annexes	