

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

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM – ALGER**

**MASTER ACADEMIQUE EN MANAGEMENT DES  
ORGANISATIONS**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME :**

**L'IMPACT DE LA FORMATION SUR  
LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

**CAS : ALGERIE TELECOM**

**Elaboré par :  
M<sup>elle</sup> MEHDI Ikram**

**Encadré par :  
D<sup>r</sup> GOURINE Réda**

**2<sup>ème</sup> Promotion  
Juin 2014**



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

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM – ALGER**

**MASTER ACADEMIQUE EN MANAGEMENT DES  
ORGANISATIONS**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME :**

**L'IMPACT DE LA FORMATION SUR  
LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

**CAS : ALGERIE TELECOM**

**Elaboré par :  
M<sup>elle</sup> MEHDI Ikram**

**Encadré par :  
D<sup>r</sup> GOURINE Réda**

**2<sup>ème</sup> Promotion  
Juin 2014**

*Il est important de savoir ;  
qu'on ne sait pas tout  
et qu'on ne peut pas tout savoir.  
et qu'information n'est pas  
connaissance  
et que connaissance n'est pas  
maîtrise...*

## **Remerciements**

*Tout d'abord, qu'il me soit permis d'adresser mes remerciements à toute ma famille, pour son soutien indéfectible et pour m'avoir appris l'endurance et la ténacité, en m'encourageant à ne fléchir jamais ou courber l'échine.*

*Ma gratitude ira tout particulièrement au Docteur GOURINE Réda, mon encadreur, pour sa disponibilité, son suivi permanent et son assistance dans la concrétisation du présent mémoire.*

*Je tiens également à remercier M<sup>elle</sup> MAMI Samia, ma promotrice au niveau d'ALGERIE TELECOM, pour sa précieuse et valeureuse aide, sans laquelle mon travail n'aurait pu aboutir.*

*Que tous les professeurs qui ont contribué à ma formation, trouvent dans ces lignes, le témoignage de ma profonde reconnaissance.*

*Enfin, je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce modeste travail et leur exprimer ma gratitude pour l'intérêt et le soutien qu'ils m'ont généreusement accordé.*

**M<sup>elle</sup> MEHDI Ikram**

## المخلص

تعتبر تنمية المهارات قضية من القضايا الاستراتيجية للسنوات المقبلة. هي عملية أساسية لإدارة الموارد البشرية، التي تحدد تنظيم متطلبات المنظمة في المهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليها.

التأكد من فعالية إجراءات تنمية المهارات يعود إلى قيادة عملية تطوير المهارات الذي يعد التكوين كعنصر من عناصرها. هذه الرسالة تهدف إلى تحديد دور التدريب في عملية تطوير مهارات موظفي مؤسسة "اتصالات الجزائر" وهذا عن طريق دراسة نوعية (جملة محادثات مع العمال و المسؤولين بالمؤسسة) و كذا دراسة كمية (تحقيق عن طريق استبيان).

## الكلمات المفتاحية

التكوين، تنمية، المهارات، الموارد البشرية، اتصالات الجزائر

## RESUME

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

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

## Mots-clés

Formation, développement, compétences, ressources humaines, ALGERIE TELECOM

## ABSTRACT

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

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

## Key words

Training, development, skills, human resources, ALGERIE TELECOM

## LISTE DES TABLEAUX

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	<b>Fiche signalétique d'ALGERIE TELECOM</b>	<b>10</b>
<b>02</b>	<b>Effectif d'ALGERIE TELECOM</b>	<b>15</b>
<b>03</b>	<b>Evolution de la gestion des ressources humaines au 20<sup>ème</sup> siècle</b>	<b>20</b>
<b>04</b>	<b>Evolution de la gestion des ressources humaines au 21<sup>ème</sup> siècle</b>	<b>21</b>
<b>05</b>	<b>Nomenclature des emplois d'ALGERIE TELECOM</b>	<b>31</b>
<b>06</b>	<b>Mission et responsabilités d'un Directeur d'ACTEL</b>	<b>54</b>
<b>07</b>	<b>Référentiel de formation du Directeur d'ACTEL</b>	<b>55</b>
<b>08</b>	<b>Structure de la population mère</b>	<b>69</b>
<b>09</b>	<b>Structure de l'échantillon</b>	<b>69</b>
<b>10</b>	<b>Répartition des répondants par âge et sexe</b>	<b>71</b>
<b>11</b>	<b>Expression des besoins en formation en fonction du niveau d'instruction</b>	<b>77</b>
<b>12</b>	<b>Expression des besoins en formation en fonction de la participation à la fixation des objectifs de formation</b>	<b>82</b>
<b>13</b>	<b>Niveau d'instruction des répondants en fonction de l'ancienneté</b>	<b>84</b>
<b>14</b>	<b>Effet de la formation sur le savoir-être en fonction du domaine de formation</b>	<b>87</b>
<b>15</b>	<b>Suivi post-formation en fonction du critère d'envoi en formation</b>	<b>88</b>
<b>16</b>	<b>Evolution des employés formés entre 2013 et 2014</b>	<b>92</b>

## LISTE DES SCHEMAS

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	<b>Organigramme d'ALGERIE TELECOM</b>	<b>13</b>
<b>02</b>	<b>Organigramme de la Division des Ressources Humaines et de la Formation</b>	<b>15</b>
<b>03</b>	<b>Organigramme de la Direction de la Formation</b>	<b>16</b>
<b>04</b>	<b>Facteurs inducteurs des besoins en formation</b>	<b>42</b>
<b>05</b>	<b>Démarche générale d'élaboration du plan de formation</b>	<b>45</b>
<b>06</b>	<b>Les niveaux d'évaluation de la formation</b>	<b>49</b>
<b>07</b>	<b>La performance et la compétence</b>	<b>57</b>
<b>08</b>	<b>Processus d'acquisition des compétences</b>	<b>63</b>
<b>09</b>	<b>Répartition des répondants par niveau d'instruction</b>	<b>72</b>
<b>10</b>	<b>Répartition des répondants par catégorie socioprofessionnelle</b>	<b>73</b>
<b>11</b>	<b>Répartition des répondants par ancienneté</b>	<b>74</b>
<b>12</b>	<b>Perception de la formation par le personnel formé</b>	<b>75</b>
<b>13</b>	<b>Perception des besoins en formation</b>	<b>76</b>
<b>14</b>	<b>Expression des besoins en formation</b>	<b>76</b>
<b>15</b>	<b>Prise en compte des besoins en formation</b>	<b>78</b>
<b>16</b>	<b>Critères d'envoi en formation</b>	<b>79</b>
<b>17</b>	<b>Prise d'initiative en matière d'auto-formation</b>	<b>79</b>
<b>18</b>	<b>Connaissance des objectifs de formation</b>	<b>80</b>
<b>19</b>	<b>Participation à la fixation des objectifs de formation</b>	<b>80</b>
<b>20</b>	<b>Participation aux évaluations de formation à court terme</b>	<b>81</b>
<b>21</b>	<b>Prise en compte des critiques faites aux formations</b>	<b>82</b>
<b>22</b>	<b>Les types de formations les plus fréquentes</b>	<b>83</b>
<b>23</b>	<b>Effet de la formation sur le savoir</b>	<b>84</b>
<b>24</b>	<b>Effet de la formation sur le savoir-faire</b>	<b>85</b>
<b>25</b>	<b>Application des acquis des formations suivies</b>	<b>85</b>
<b>26</b>	<b>Effet de la formation sur le savoir-être</b>	<b>86</b>
<b>27</b>	<b>Suivi post-formation</b>	<b>88</b>
<b>28</b>	<b>Evolution du nombre d'employés formés entre 2013 et 2014</b>	<b>91</b>

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>ACTEL</b>	Agences Commerciales des Télécommunications
<b>ANEM</b>	Agence Nationale de l'Emploi
<b>AT</b>	Algérie Télécom
<b>ATB</b>	Algérie Télécom Wireless Broadband
<b>ATIP</b>	Algérie Télécom Infrastructures Passives
<b>CDD</b>	Contrat à Durée Déterminée
<b>CDI</b>	Contrat à Durée Indéterminée
<b>CNAC</b>	Caisse Nationale d'Assurance Chômage
<b>CREAD</b>	Centre de Recherche Appliquée pour le Développement
<b>CTA</b>	Contrat de Travail Aidé
<b>DAIP</b>	Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle
<b>DG</b>	Direction Générale
<b>DOT</b>	Directions Opérationnelles des Télécommunications
<b>DRH</b>	Direction des Ressources Humaines
<b>DRT</b>	Directions régionales des Télécommunications
<b>EPE</b>	Entreprise Publique Economique
<b>FLN</b>	Front de Libération Nationale
<b>GPEC</b>	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
<b>GPRH</b>	Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>IAHEF</b>	Institut Algérien des Hautes Etudes Financières
<b>IEP</b>	Indemnité d'Expérience Professionnelle
<b>IFSP</b>	Indemnité Forfaitaire de Service Permanent
<b>INPED</b>	Institut National de la Productivité et des Etudes de Développement
<b>INPTIC</b>	Institut National de la Poste et de la Technologie de l'Information et de la Communication
<b>ISGP</b>	Institut Supérieur de Gestion et de Planification
<b>ITO</b>	Institut de Télécommunications d'Oran
<b>ITP</b>	Indemnité du Travail Posté
<b>MPTIC</b>	Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et des Télécommunications
<b>PDG</b>	Président Directeur Général
<b>PME</b>	Petite et Moyenne Entreprise
<b>PRC</b>	Prime de Rendement Collectif
<b>PRI</b>	Prime de Rendement Individuel
<b>RH</b>	Ressource Humaine
<b>SGT</b>	Statut Général du Travailleur
<b>SPA</b>	Société Par Actions
<b>TIC</b>	Technologies de l'Information et de la Communication

## SOMMAIRE

<b>Introduction</b> .....	<b>01</b>
<b>Chapitre I – Cadre conceptuel et méthodologique</b> .....	<b>05</b>
Section 01 - Méthodologie de recherche et présentation de la structure d'accueil.....	<b>06</b>
Section 02 - La gestion des ressources humaines à ALGERIE TELECOM.....	<b>19</b>
<b>Chapitre II – La politique de formation et la gestion des compétences</b> .....	<b>34</b>
Section 01 - La politique de formation à ALGERIE TELECOM.....	<b>35</b>
Section 02 - Formation et gestion des compétences.....	<b>51</b>
<b>Chapitre III – Effets de la formation sur le personnel d'ALGERIE TELECOM..</b>	<b>66</b>
Section 01 - Perception de la formation chez le personnel .....	<b>67</b>
Section 02 - La nécessaire dimension stratégique et démocratique.....	<b>89</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>96</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

# **INTRODUCTION**

## INTRODUCTION

---

A l'ère de l'économie de la connaissance et de l'intelligence, les entreprises sont confrontées à un environnement de plus en plus complexe et turbulent. Pour faire face à cela, elles mettent en avant l'un de leurs principaux actifs, à savoir, le capital humain.

Le capital humain représente une source fondamentale de création de valeur et de richesse. On ne parle plus de ressource humaine mais de richesse humaine, qui représente un levier stratégique au service de la compétitivité des entreprises. En effet, de nombreuses études économiques (HANSEN, WERNERFELT, 1989) ; (HUSELID, BECKER, 1998) ; (PFEFFER, VEIGA ; 1999) soutiennent que c'est le management efficace des ressources humaines qui constitue le facteur principal de réussite d'une entreprise<sup>1</sup>.

Ainsi, pour faire face aux fluctuations de l'environnement il faudra développer des capacités d'anticipation rapides de ce capital humain aux changements. Ceci est possible à travers l'ajustement en continu des compétences du capital humain. Dans cette perspective, la maintenance et la modernisation du capital compétences de l'entreprise et des individus qui la composent est un impératif de survie.

Une étude datant de 2006 du bureau « Proudfoot Consulting » avec la London School of Economics énonce que les gisements de productivité les plus importants ne résident pas dans l'amélioration des processus de l'entreprise, mais dans les progrès réalisables en matière de pratiques d'encadrement des ressources humaines. Ainsi, « la formation » est le plus souvent la réponse automatique à toute question de compétences managériales<sup>2</sup>.

La formation vise la promotion d'une nouvelle culture, celle de la performance et de la qualité, car elle empêche l'obsolescence et le vieillissement des connaissances. Bien plus qu'un outil de la GRH, c'est une véritable alternative pour les employés désireux d'acquérir et/ou de développer des compétences dans le but de répondre aux impératifs du changement. Arie DE GEUS, l'un des dirigeants de Shell, écrivait dans un article en 1988 dans la Harvard Business Review : « *la capacité à apprendre plus vite que ses concurrents est pour l'entreprise le seul avantage compétitif durable* ». Ainsi, apprendre à connaître, apprendre à faire, apprendre à être, etc. devient une véritable obsession pour les managers.

Néanmoins, des travaux d'audit de GRH (SIMONET, 2003) ; (MAISTER, 2006) ont observé que les bénéficiaires des formations dites « classiques » sont satisfaits de celles-ci, mais leur traduction dans les pratiques est faible. Cette constatation est appelée « syndrome des bonnes formations inutiles », qui est le résultat d'une insuffisance de la prise en compte et de l'analyse des besoins, d'une focalisation sur les compétences comme leviers de performance (avec la négligence des autres leviers) et une pédagogie sans objectifs, ou avec des objectifs non reliés à la réalité de l'entreprise.

Pour ces raisons, il est impératif de veiller à ce que les pratiques de formation suivies par les ressources humaines permettent véritablement le développement des compétences, qui se

---

<sup>1</sup> SIMONET, (Jean) : *Le développement des compétences managériales : professionnaliser les managers*, Les Cahiers Bernard Brunhes, N°19, Juin 2008

<sup>2</sup> SIMONET, (Jean), Idem

traduira par une amélioration réelle des savoirs, savoir faire et savoir être en situation de travail, en évitant le piège des bonnes formations inutiles.

C'est dans cette optique que nous avons posé la problématique suivante pour le présent travail :

### **Dans quelle mesure la formation permet le développement des compétences des employés d'ALGERIE TELECOM ?**

La formulation de cette problématique est justifiée, d'abord dans le contexte Algérien où se dégage des signes évidents de détérioration de gestion quotidienne dans les entreprises, à tel point que les contre-performances se sont manifestées dans presque tous les domaines. Les acteurs de l'économie Algérienne et plus particulièrement les dirigeants des entreprises sont interpellés pour mettre en œuvre une politique de formation cohérente, adaptée aux besoins du développement de leurs entreprises.

Aussi, cette question est intéressante pour ALGERIE TELECOM, du moment où elle évolue dans un contexte de mondialisation de l'économie, d'ouverture des marchés et de concurrence, qui lui imposent l'acquisition de compétences, non seulement pour maîtriser les évolutions technologiques dans ses métiers de base mais également pour améliorer la qualité de son management et moderniser ses méthodes de gestion et sa culture managériale.

Au-delà de la problématique principale énoncée plus haut, nous traiterons les questions secondaires suivantes :

- Quelle est la place de la formation dans la GRH ?
- Qu'est ce que la formation et qu'est ce que la compétence ?
- Comment sont lancées les actions de formation ?
- Comment élaborer un plan de formation ?
- Comment mettre la formation au service du développement des compétences ?

Pour répondre à ces questions, notre travail reposera sur la formulation d'un certain nombre d'hypothèses que nous essayerons de confirmer ou d'infirmer :

- ❖ Pour être efficace, un programme de formation doit être en adéquation avec les besoins exprimés et non exprimés par le personnel et par l'entreprise ;
- ❖ Les actions de formation sont pertinentes du moment qu'elles se répercutent effectivement sur la réalité du travail ;
- ❖ Les actions de formation doivent faire l'objet d'une évaluation dans le but de constater l'évolution des compétences du personnel formé.

## INTRODUCTION

---

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

- Une approche qualitative : qui nous conduira à présenter un aperçu sur la gestion des ressources humaines et de la fonction formation en particulier sur la base d'entretiens auprès d'employés et de responsables au sein d'ALGERIE TELECOM.
- Une approche quantitative : qui nous amènera à la réalisation d'une enquête sur le terrain ayant pour objet de montrer le rôle et l'impact de la formation sur le développement des compétences, concernant un échantillon du personnel d'ALGERIE TELECOM et ce, sur la base de l'élaboration et la diffusion d'un questionnaire.

Pour les besoins de l'étude, nous avons structuré notre travail de recherche en trois chapitres :

- Le premier chapitre traitera de la méthodologie adoptée dans ce travail de recherche ainsi que de la présentation de l'organisme d'accueil ALGERIE TELECOM et de la division des ressources humaines et de la formation.
- Dans le second chapitre, il sera question de la politique de formation au sein d'ALGERIE TELECOM et l'étude de la relation existante entre les actions de formation et les compétences du personnel formé.
- Le troisième et dernier chapitre aura pour objet une enquête par questionnaire, effectuée auprès d'un échantillon d'employés ayant bénéficié d'une formation au sein d'ALGERIE TELECOM. L'analyse des résultats de ce questionnaire nous permettra d'identifier les facteurs qui amènent réellement l'amélioration des compétences des stagiaires et de formuler des propositions qui feraient en sorte que la formation conduise davantage le développement des compétences du personnel.

# **CHAPITRE I**

## **CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE**

Dans ce premier chapitre, nous avons jugé nécessaire d'aborder le cadre conceptuel de notre étude. En effet, il sera question de présenter, dans un premier temps, la méthodologie de recherche qui a été suivie tout au long du présent travail, ainsi qu'une brève présentation comprenant une historique et une étude de l'organisation et des missions de l'organisme objet de l'étude, à savoir, l'entreprise étatique ALGERIE TELECOM.

Bien que la formation constitue le cœur de ce mémoire, il n'en demeure pas moins qu'il paraît essentiel d'aborder les pratiques de gestion de ressources humaines au sein d'ALGERIE TELECOM, combinée à un balayage de la littérature sur les principaux concepts de cette discipline.

## **Section 01 : Méthodologie de recherche et présentation de la structure d'accueil**

### **1. Méthodologie de recherche adoptée :**

#### **1.1. Choix du thème :**

La réussite de toute entreprise dépend en grande partie des compétences et des qualifications de ses ressources humaines. Les investissements consacrés au développement du capital humain, c'est-à-dire au développement des connaissances, des compétences et des qualifications de la main-d'œuvre, sont aujourd'hui considérés tout aussi importants pour la croissance économique que les dépenses dans le capital physique<sup>1</sup>.

C'est pourquoi, la formation dans les entreprises est devenue un outil privilégié de valorisation des ressources humaines, dans le souci d'améliorer son rendement d'une part, et de s'adapter aux évolutions de l'environnement interne (objectifs, règlements, procédures, etc.) et/ou externe (scientifiques, technologiques, socioculturelles...etc.) d'autre part.

La formation vise la promotion de la performance et de la qualité, car elle empêche l'obsolescence et le vieillissement des connaissances et constitue un passage obligé pour l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers en développant le savoir-faire.

Des recherches documentaires ont fait émerger le constat que le sujet de l'impact réel des actions de formation sur les compétences des employés n'a pas été abordé d'une manière suffisante et que bon nombre d'entreprises ignorent cette logique. De ce fait, nous avons trouvé intéressant de nous pencher sur le développement du thème ayant pour titre :

**« L'impact de la formation sur le développement des compétences ».**

---

<sup>1</sup> GU, (Wulong) et WONG, (Ambrose) : *Les estimations du capital humain au Canada : approche fondée sur le revenu de la vie entière*, Série de documents de recherche sur l'analyse économique, Statistique Canada, 2010

## **1.2. Objectifs de l'étude :**

La grande majorité des travaux sur l'élément humain et sa gestion dans les entreprises Algériennes a porté sur la fonction de gestion des ressources humaines, son rôle dans la stratégie globale et son poids relatif dans les organisations, en noyant la formation dans l'analyse globale qui cache sa place, la relègue à une mission périphérique qui n'a pas de lien avec la construction des compétences.

Deux colloques internationaux se rapportant à la gestion des ressources humaines ont été organisés en Algérie depuis 2000 :

- Le symposium international sur la gestion des ressources humaines organisé par l'Institut National de la Productivité et des Etudes de Développement (INPED), tenu à Boumerdes à Alger, les 15, 16 et 17 avril 2002.
- Le colloque international, organisé par le Centre de Recherche Appliquée pour le Développement (CREAD), tenu les journées du 13 et 14 mai 2006 à Alger et ayant pour thème : « Formation, développement des compétences et performance des PME : enjeux et défis ».

Ces deux événements ont mis l'accent sur l'importance de la formation comme composante de la gestion des ressources humaines et comme outil de construction des compétences.

Le présent travail vient donc ouvrir une piste de réflexion sur la formation en dehors du système rigide de gestion des ressources humaines comme un tout indivisible. Sa finalité consiste à apprécier l'impact des pratiques de formation sur les compétences des ressources humaines. Pour ce faire, nous avons poursuivi :

- ◆ Des objectifs principaux qui représentent les résultats escomptés par l'étude :
  - Montrer le rôle et l'importance de la fonction dédiée à la gestion des ressources humaines et de la formation au sein de l'organisation.
  - Constaté les effets produits sur les compétences de ressources humaines par les actions de formation.
- ◆ Des objectifs opérationnels qui représentent les étapes à suivre pour la réalisation des objectifs principaux :
  - Prendre connaissance et maîtriser les concepts relatifs au sujet, à travers une revue de littérature.
  - Choisir un terrain, objet de l'étude, avec des spécificités qui garantiront la fiabilité et la validité des résultats.
  - Analyser la fonction dédiée à la gestion des ressources humaines, en mettant l'accent sur l'activité de développement des ressources humaines, à savoir la formation et la gestion des carrières.

- Décomposer les éléments constitutifs de la formation, ainsi que le rôle des intervenants dans le processus de formation.
- Analyser les modes d'évaluation de la formation et s'assurer qu'ils permettent de mesurer les compétences acquises par les apprenants à l'issue de leur formation.

### **1.3. Choix de l'organisme objet de l'étude :**

Notre choix s'est arrêté sur la société par actions « ALGERIE TELECOM » et ce, pour diverses raisons :

- D'abord, cette entreprise exerce dans le domaine des télécommunications qui est un secteur stratégique d'une grande importance qui touche le milieu des technologies. Vu le développement constant des technologies de l'information et de la communication, la formation du personnel est devenue une nécessité.
- Aussi, la mondialisation de l'économie et l'ouverture des marchés imposent à ALGERIE TELECOM d'acquérir et de développer des compétences dans le souci d'améliorer la qualité de son management et moderniser ses méthodes de gestion et sa culture managériale.
- La concurrence de plus en plus accrue dans le secteur de la téléphonie en Algérie fait qu'ALGERIE TELECOM est appelée à être plus efficace, dans le souci de fournir la meilleure qualité de service à ses clients, ce qui la pousse à investir dans ses ressources humaines en développant leur compétences, ce qui fait d'elle un terrain adéquat pour l'étude de la corrélation entre formation et développement des compétences.

### **1.4. Méthode de collecte des données :**

Le recueil des informations nécessaires à l'élaboration de notre étude s'est fait en s'appuyant sur une méthode mixte, c'est-à-dire, une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives. La méthode que nous avons choisie est la triangulation.

La triangulation vise à obtenir des données différentes mais complémentaires sur un même sujet afin de mieux comprendre le problème de recherche<sup>1</sup>. Cette méthode permet de bénéficier des différents avantages des méthodes qualitatives et quantitatives, réduisant ainsi les faiblesses de chacune par la complémentarité de l'autre.

Notre choix s'est porté sur cette méthode car elle permet une corroboration des résultats sur un même phénomène étudié et renforce de ce fait la validité de l'étude. Ainsi, les méthodes qualitatives auxquelles nous avons eu recours sont :

- ↳ L'observation directe, combinée avec la communication informelle avec différents acteurs rencontrés durant le temps passé au sein de la Division des Ressources Humaines et de la Formation.

---

<sup>1</sup> MORSE, (Janice), *Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation*, Nursing Research, 1991, p120-123

- ↳ La documentation, les procédures et autres règlements remis par les personnes rencontrées en charge de la GRH et de la formation au sein d'ALGERIE TELECOM.
- ↳ Une série d'entretiens libres et semi-directifs, qui nous ont permis de comprendre comment les procédures de formation sont mises en place. Cette série d'entretiens s'est voulue, comme un moyen d'appréhender les perceptions qu'ont les acteurs de l'entreprise de l'impact réel de la formation sur les ressources humaines et particulièrement le développement de leurs compétences (ceci nous a orienté dans la construction du questionnaire utilisé lors de l'enquête quantitative).

Ces trois techniques d'enquête qualitatives ont été renforcées par une enquête quantitative, à savoir, une enquête sur terrain auprès d'un échantillon d'employés, sur la base de la diffusion d'un questionnaire, qui a été construit sur la base des informations obtenues par la série d'entretiens précédemment effectués.

Cette enquête nous permettra d'apprécier les compétences des employés formés avant et après leur participation à des actions de formation et de nous renseigner sur la réalité de la qualité de la formation, ses points forts, ses points faibles, en interrogeant le personnel sur les difficultés rencontrées quotidiennement dans leur travail, difficultés qui, selon eux, sont dues à un manque de compétences.

### **1.5. Traitement des données et présentation des résultats :**

Les résultats de l'enquête feront l'objet d'un premier tri, à plat, qui sera présenté sous forme de tableaux chiffrés puis commentés.

Dans un second temps, nous allons construire des tableaux bi-variés, qui feront l'objet d'interprétation sur la base des données théoriques dont nous disposons, dans le but de desceller les tendances favorables au développement des compétences des employés au sein d'ALGERIE TELECOM.

Il faut souligner que le traitement et l'analyse des résultats se fera à l'ombre des informations collectées lors des entretiens effectués. Ceux-ci serviront de support à la lecture et à l'interprétation des résultats.

## **2. Présentation d'ALGERIE TELECOM :**

### **2.1. Historique :**

En juin 2000, le gouvernement Algérien a adopté une profonde réforme du secteur des postes et télécommunications. L'administration des Postes et Télécommunications a été réorganisée<sup>1</sup>, permettant le transfert des activités de la Poste et des Télécommunications, exercées jusque là par le Ministère de tutelle, vers deux opérateurs : Algérie Poste et ALGERIE TELECOM. C'est ainsi que fut créée une société par action (SPA) à capitaux

<sup>1</sup> Loi 2000-03 du 05 Août 2000 relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications

publics de droit privé, ALGERIE TELECOM, pour l'exploitation du service public des télécommunications.

ALGERIE TELECOM est une entreprise publique économique (EPE), détenue par l'Etat, opérant sur le marché des réseaux et services de télécommunications, entrée officiellement en activité le 1<sup>er</sup> janvier 2003, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs principaux : la rentabilité, l'efficacité et la qualité de service. Aujourd'hui, ALGERIE TELECOM est leader sur le marché Algérien des télécommunications.

## **2.2. Objet social :**

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

## **2.3. Fiche signalétique :**

**Tableau N° 01 : Fiche signalétique d'ALGERIE TELECOM**

Dénomination sociale	<b>ALGERIE TELECOM</b>
Logo	
Forme juridique	<b>Société par actions (SPA)</b>
Domaine d'activité	<b>Télécommunications</b>
Date de création	<b>5 août 2000</b>
Entrée officielle en activité	<b>1<sup>er</sup> janvier 2003</b>
Registre de commerce	<b>02B 0018083 du 11 mai 2002</b>
Siège social	<b>Route Nationale N°05. Cinq Maisons. El Mohammadia. 16130 – Alger</b>
Capital social	<b>50.000.000.000 de dinars (en 2005)</b>
Effectif	<b>21 344 salariés (31 décembre 2012)</b>
Site internet	<b>www.algeietelecom.dz</b>
Adresse e-mail	<b>contact@algeietelecom.dz</b>
N° de téléphone/Fax	<b>021 82 38 38 / 021 82 38 39</b>

(**Source :** élaboré par nous même)

#### **2.4. Domaines d'activité :**

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

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

Ainsi, les activités d'Algérie Télécom s'articulent principalement autour :

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

#### **2.5. Vision, mission et objectifs :**

La vision d'ALGERIE TELECOM est d'être l'opérateur incontournable dans le domaine des prestations de services de télécommunications en Algérie, tout en ayant le souci de préserver et de développer sa dimension internationale et participer à la promotion des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) en Algérie.

L'activité majeure d'Algérie Télécom<sup>1</sup> est de :

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

Les responsabilités d'ALGERIE TELECOM touchent trois pôles, qui sont :

- **Les actionnaires** : par la valorisation de leur patrimoine.
- **Les clients** : par l'anticipation de leurs besoins et l'offre de produits et services de qualité afin de gagner et de conserver leur confiance.

<sup>1</sup> [http://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=message\\_pdg](http://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=message_pdg) (consulté le 24 mars 2014 à 19h00)

- **Le personnel** : par la satisfaction de leurs attentes en organisant les conditions de l'épanouissement professionnel de chacun.

Ainsi, ALGERIE TELECOM est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs<sup>1</sup> suivants :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales ;
- Améliorer la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications ;
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.
- S'impliquer dans le développement socio-économique du pays à travers la fourniture des services de télécommunications.
- Mettre en œuvre les moyens nécessaires au rattachement des localités isolées et des établissements scolaires.

## **2.6. Organisation :**

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

- ❑ **Algérie Télécom mobile (Mobilis)** : filialisée en Août 2003 sous la forme de société par action au capital social de 100.000.000 de dinars. Elle est spécialisée dans le domaine de la téléphonie mobile.
- ❑ **Algérie Télécom Satellite (RevSat)**: filialisée en Juillet 2006 sous forme de société par actions au capital social de 100.000.000 de dinars. Cette filiale est spécialisée dans le domaine des télécommunications spatiales.
- ❑ **Algérie Télécom Wireless Broadband (ATB)**: filialisée en Janvier 2013, cette société par action est dotée d'un capital social de 100.000 de dinars et est implantée au Cyberparc de Sidi Abdellah à Alger. Elle a été fondée dans le but de combler le retard accumulé en matière de haut débit. Ainsi « *elle a pour objet le développement et l'exploitation des services et accès à haut débit et de très haut débit de télécommunication* »<sup>2</sup>.
- ❑ **Algérie Télécom Infrastructures Passives (ATIP)** : filialisée en Janvier 2013, « *elle a pour objet la réalisation, l'installation et la maintenance des infrastructures passives de télécommunications et d'énergie* »<sup>3</sup>.

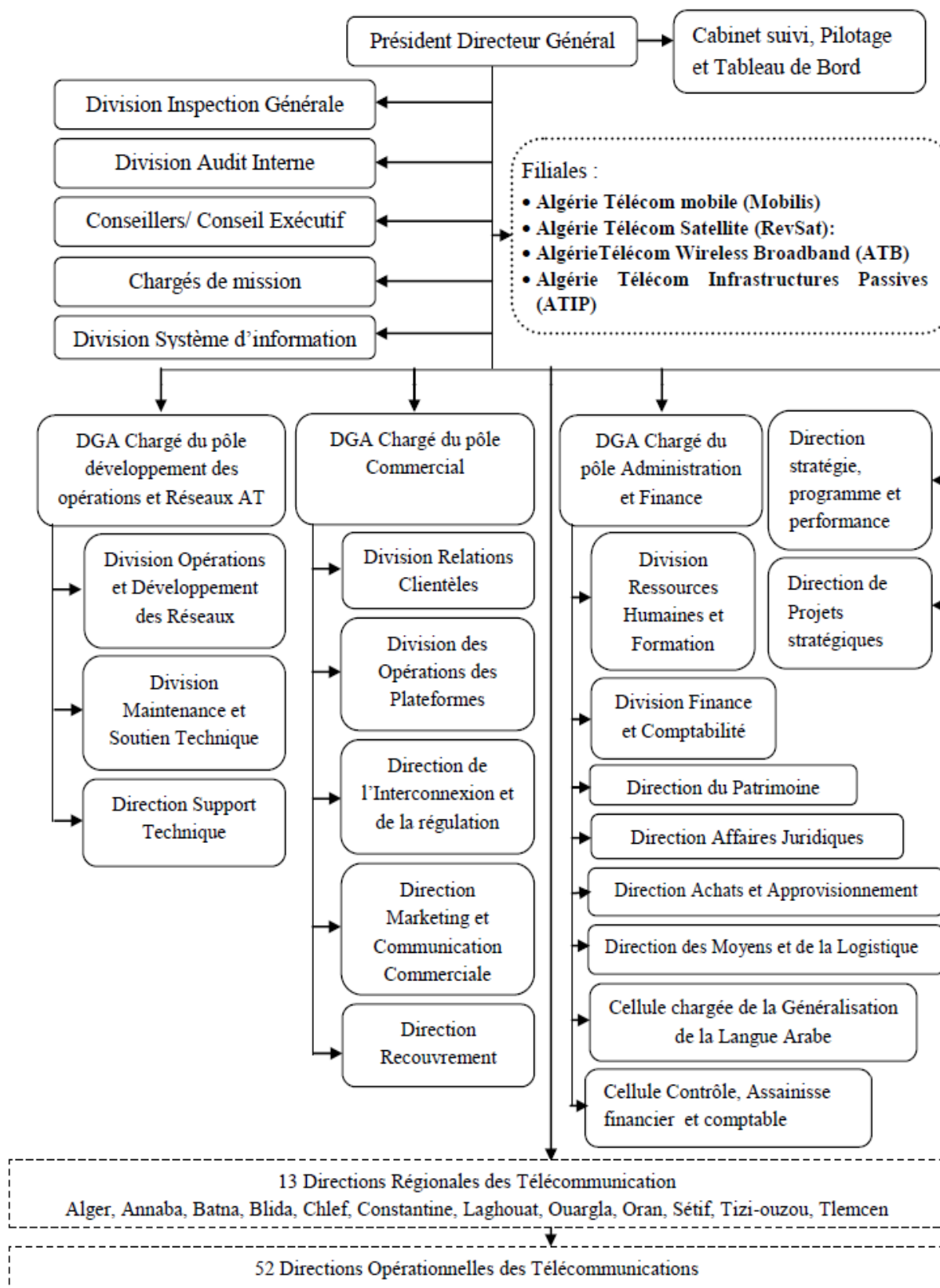
Afin de mieux connaître l'organisation d'ALGERIE TELECOM, il convient de schématiser toutes ses structures à travers un organigramme :

<sup>1</sup> <http://www.algeriatelecom.dz/Op.Cit> (consulté le 24 mars 2014 à 20h15)

<sup>2</sup> <http://almanach-dz.com/index.php?op=sigles&cat=366> (consulté le 25 mars 2014 à 23h00)

<sup>3</sup> <http://almanach-dz.com/ibid> (consulté le 25 mars 2014 à 23h00)

Schéma N° 01 : Organigramme d'ALGERIE TELECOM



(Source : Direction de la Formation)

Voici les principales structures d'ALGERIE TELECOM :

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

## **2.7. Effectif d'ALGERIE TELECOM :**

L'effectif général d'ALGERIE TELECOM est de l'ordre de 21357 employés (au 31 décembre 2012), répartis comme suit :

Tableau N° 02 : Effectif d'ALGERIE TELECOM

Catégories socioprofessionnelles	Hommes	Femmes	Total
Cadre supérieur	406	82	488
Cadre	3325	2063	5388
Maitrise	3147	1028	4175
Exécution	8812	2494	11 306
<b>Total</b>	<b>15 690</b>	<b>5667</b>	<b>21 357</b>

(Source : Division des Ressources Humaines et de la Formation)

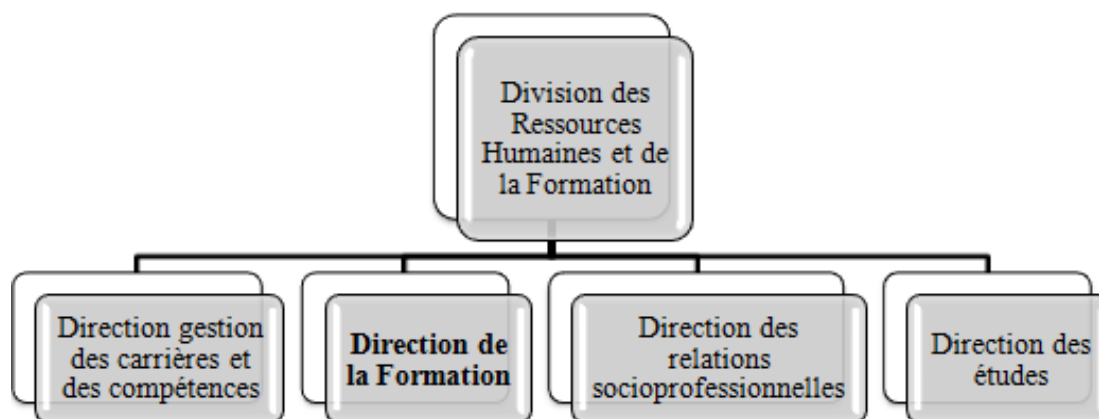
L'effectif d'ALGERIE TELECOM est prédominé par le genre masculin. Ceci est d'ordre culturel principalement. Aussi, du fait de la nature de l'activité d'ALGERIE TELECOM, les employés occupant des postes d'exécution représentent la plus grande part des employés de l'entreprise, suivis des cadres et des employés occupant des postes de maîtrise.

### **3. Présentation de la Division des Ressources Humaines et de la Formation :**

#### **3.1. Organisation :**

La Division Ressources Humaines et de la Formation est organisée en quatre Directions, dont la Direction de la Formation, comme le montre l'organigramme suivant :

**Schéma N° 02 : Organigramme de la Division des Ressources Humaines et de la Formation**



(Source : Direction de la Formation)

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

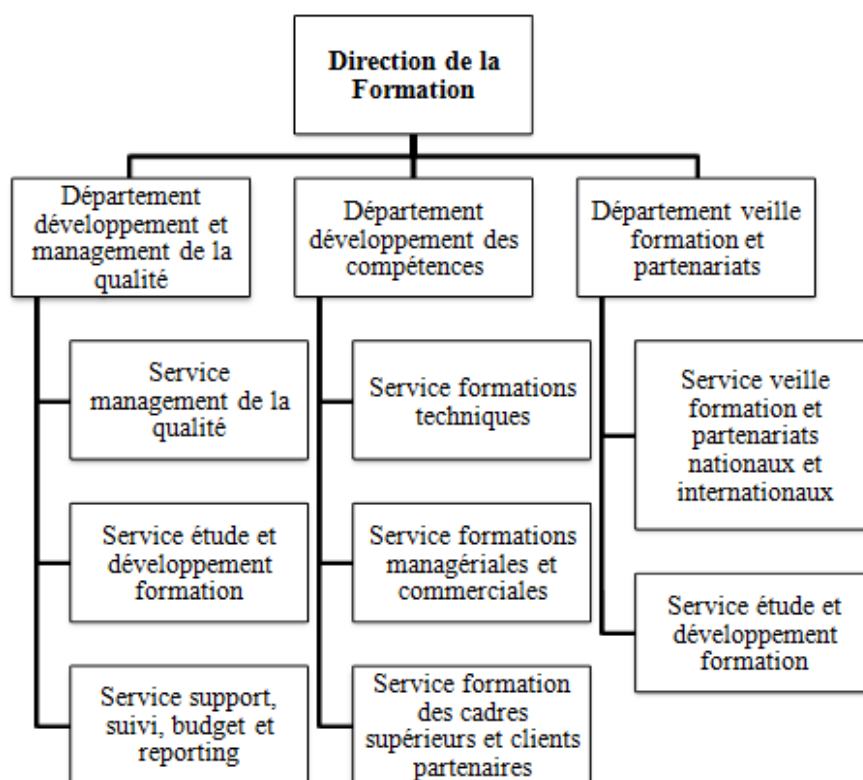
### 3.2. Présentation de la Direction de la Formation :

La structure dédiée à la formation au sein d'ALGERIE TELECOM est rattachée à la Division Ressources Humaines et de la Formation. Cette structure est chargée de la mise en œuvre des outils nécessaires et des méthodes efficaces en vue de permettre aux salariés de répondre avec efficacité aux évolutions de l'environnement de l'entreprise. La Direction de la Formation devrait arriver à « *assurer sur le plan administratif, l'information des salariés sur la formation, la réalisation des actions, la gestion des effectifs en formation et la comptabilisation des dépenses* »<sup>1</sup>.

La Direction de la Formation a été créée en Août 2012. Avant sa création, la formation était gérée par une Sous-direction. Ce changement d'une Sous-direction à une Direction illustre toute l'importance qu'a prise la formation au sein d'ALGERIE TELECOM.

La Direction de la Formation est subdivisée en trois départements :

**Schéma N° 03 : Organigramme de la Direction de la Formation**



(Source : Direction de la Formation)

### 3.3. Missions de la Direction de la Formation :

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

<sup>1</sup> PERETTI, (Jean-Marie), *Gestion des Ressources Humaines*, Edition Vuibert Entreprise, Paris, 1987, p199

- Animer une relation, avec les autres structures d'ALGERIE TELECOM, une réflexion globale sur les voies et les moyens à mettre en œuvre pour assurer la cohérence et la rationalisation des moyens de formation du personnel.
- Mettre en œuvre les éléments nécessaires au recensement des besoins de formation au sein du personnel.
- Suivre, animer, coordonner et assurer la réalisation des programmes de formation.
- Réaliser l'évaluation des actions de formation.
- Mettre en œuvre et exécuter les dispositions légales et réglementaires en matière de formation.
- Suivre et contrôler, dans la limite de ses attributions, la réalisation des programmes de formation, ainsi que l'activité pédagogique des centres de formation dont elle a la charge.
- Etablir périodiquement les bilans et synthèse des activités dont elle a la charge.

#### **4. Présentation de l'agence commerciale de télécommunications :**

Dans le présent travail, l'enquête quantitative qui a été réalisée a eu pour cible des employés d'ALGERIE TELECOM travaillant dans diverses structures de l'entreprise, y compris des Agences Commerciales de Télécommunications (ACTEL), c'est pour cela que nous avons jugé utile d'en faire une brève présentation.

##### **4.1. Principe de fonctionnement :**

Les premières ACTEL ont été créées en Janvier 1995. Ce sont des agences qui fournissent des services publics et qui gèrent les produits en matière de téléphonie fixe, cartes prépayées, équipement internet, etc. Leur fonctionnement se base sur les principes que voici :

- L'unicité de l'interface client.
- Le maintien du principe de rapprochement.
- Le traitement spécifique des abonnés d'affaires.

##### **4.2. Organisation :**

Une ACTEL est subdivisée en deux espaces, à savoir le front office et le back office :

- a) **Le front office :** il s'agit de la « vitrine » et représente le personnel en contact direct avec les clients. Il s'agit du :
  - **Chef département client :** il manage les agents d'accueil, assure la circulation des informations au sein des équipes et participe à l'analyse des résultats et aux réunions hebdomadaires.

- **Personnel d'accueil** : il identifie le client et l'oriente au sein de l'agence en fonction de son besoin, sinon, il renseigne simplement le client.
- **Personnel polyvalent** : il traite les demandes commerciales, enregistre les opérations commerciales et renseigne le client sur l'état d'avancement de leurs demandes ou sur la tarification, les consommations, le volet technique, etc.
- **Personnel de l'ADSL** : s'occupe exclusivement des produits de l'ADSL, en renseignant et en traitant les demandes des clients relatifs à l'ADSL.
- **Caissier** : il encaisse les montants payés par les clients, valide les achats et contrôle la caisse.

b) **Le back office** : il regroupe le personnel commercial et financier, qui n'est pas en contact direct avec le client.

#### **Le back office financier :**

- **Chef de département financier** : il manage les agents de l'administration financière, traite les erreurs d'imputation, d'encaissement et de remboursement, suit les indicateurs financiers, valide les vacations d'encaissement et de remboursement et valide les échéanciers.
- **Gestionnaire des impayés** : il analyse les actions proposées dans les listes des impayées, assure les relations avec les gestionnaires grands comptes et traite les anomalies financières.
- **Personnel chargé du recouvrement** : il s'assure de la cohérence des encaissements ainsi que la saisie des versements.
- **Personnel chargé des litiges et de l'échéancier** : il enregistre et suit les litiges reçus par courrier, mène les enquêtes nécessaires à leur résolution, fournit les justifications au chef d'agence et assure le suivi du recouvrement des échéanciers.
- **Personnel financier et comptable** : il s'assure de la cohérence de la caisse et des données comptables de l'agence, du transfert des fonds avec Algérie Poste et du traitement des chèques.

#### **Le back office commercial :**

- **Chef de département commercial** : il assure le suivi des demandes et des anomalies commerciales.
- **Le personnel des commandes clients** : il enregistre les commandes commerciales manuscrites, envoie le courrier aux clients, traite les demandes ayant dépassé le délai légal de paiement et celles des lignes temporaires arrivant à expiration.
- **Le personnel des grands comptes** : il traite les anomalies de pré-facturation, la relance des clients délicats et gère les conventions.
- **Le personnel de contrôle et d'assainissement** : il traite les anomalies constatées dans le système informatique, assainit la base commerciale et contribue à la fiabilité des données de l'annuaire.

## **Section 02 : La gestion des ressources humaines à ALGERIE TELECOM**

### **1. Définition de la gestion des ressources humaines :**

Comme les autres domaines de la gestion (marketing, finance, production...), la gestion des ressources humaines est une pratique qui renvoie à une fonction de l'entreprise, ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation.

L'appellation « ressources humaines » fait référence aux potentiels que représente le personnel et à la volonté de l'entreprise de l'utiliser au mieux dans le souci d'atteindre sa mission. C'est dans cette optique que la gestion des ressources humaines (GRH) est née, dans le souci d'intégrer le facteur humain dans l'organisation.

L'abondance de la littérature en matière de gestion offre un grand éventail de choix quant à la définition de la GRH. Néanmoins, c'est la définition suivante qui nous a paru la plus appropriée : « *La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures, etc) et des activités (recrutement, formation, etc.) impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût* »<sup>1</sup>.

### **2. Aperçu historique de la gestion des ressources humaines :**

Les pratiques de GRH ont dû passer par plusieurs phases qui ont abouti à la GRH tel qu'on la connaît aujourd'hui. Le fait le plus marquant étant le passage de la gestion du personnel à la GRH.

La gestion du personnel est « *un ensemble de mesures permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques* »<sup>2</sup>.

La fonction « gestion du personnel » ou « administration du personnel » a émergé dans la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié et a été reconnue comme une fonction stratégique à la fin du siècle.

Le tableau suivant illustre l'évolution du concept de « gestion des ressources humaines » et le passage de la gestion du personnel à la GRH :

---

<sup>1</sup> SEKIOU, (Lakhdar) et autres, *Gestion des ressources humaines*, Edition Deboeck Université, Canada, 2001, p10

<sup>2</sup> SEKIOU, (Lakhdar), *La gestion du personnel*. Edition d'Organisation, Paris, 1986, p11

Tableau N° 03 : Evolution de la gestion des ressources humaines au 20<sup>ème</sup> siècle

Etapes	Evolution
-1- 1850-1900	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-existence formelle de la fonction du personnel.</li> <li>- Recrutement direct du personnel par l'employeur.</li> <li>- Centralisation des tâches : la paie et la comptabilité relèvent de la direction.</li> <li>- Naissance du poste de secrétaire social dans les usines (seconde moitié du 19eme siècle).</li> <li>- Confrontation des employeurs à des problèmes sociaux d'envergure, suite à la révolution industrielle.</li> </ul>
-2- 1900-1940	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apparition formelle de la fonction dans les organisations.</li> <li>- Transformation des secrétariats sociaux en service de personnel.</li> <li>- Tâches des services de personnel : rémunération, acquisition et évaluation des RH.</li> <li>- Accroissement du besoin de service du personnel suite aux études de TAYLOR et de MAYO.</li> </ul>
-3- 1940-1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emergence de l'activité « relations industrielles ».</li> <li>- Croissance du syndicalisme de masse.</li> <li>- Elargissement et restructuration de la fonction du personnel.</li> <li>- Développement des associations de professionnels en RH.</li> <li>- Priorité à la formation et aux avantages sociaux.</li> </ul>
-4- 1960-1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maturation de la fonction RH.</li> <li>- Diminution du pouvoir de l'activité « relations industrielles ».</li> <li>- Accroissement de la législation du travail.</li> <li>- Développement de l'informatique et du traitement de la paie.</li> <li>- Amélioration des compétences des gestionnaires des RH.</li> <li>- Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations humaines.</li> <li>- Influence de l'approche systémique.</li> </ul>
-5- 1980-1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La fonction RH jouit du même statut que les autres fonctions de l'organisation.</li> <li>- Gestion de nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, gestion de la carrière santé et sécurité.</li> <li>- Nombreux services spécialisés dans les grandes organisations.</li> </ul>
-6- 1990-1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Période de questionnement et de transformation des rôles de la GRH.</li> <li>- Période de redéfinition des compétences des responsables de GRH.</li> </ul>

(Source : SEKIOU, (Lakhdar) et autres, *La gestion des ressources humaines*, Edition Deboek Université, Canada, 2001, p7)

La gestion des ressources humaines a beaucoup évolué depuis le début du 21<sup>ème</sup> siècle. Nous pouvons compléter cette chronologie par le tableau que voici :

Tableau N° 04 : Evolution de la gestion des ressources humaines au 21<sup>ème</sup> siècle

Etape	Evolution
De 2000 à aujourd'hui	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de conscience importante en matière d'environnement et de responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise, ce qui replace la DRH au cœur des enjeux stratégiques.</li> <li>- Forte évolution du cadre réglementaire obligeant les RH à s'adapter, à se doter de compétences pour y répondre et pour accompagner les changements engendrés : la formation, le dialogue social, la cohésion sociale et la GPEC.</li> <li>- L'acquisition des RH du statut de « partenaire d'affaires ». La gestion de la masse salariale est devenue un enjeu stratégique et économique primordial, entraînant, dans beaucoup d'entreprises, la mise en place de plans sociaux.</li> </ul>

(Source : PERETTI, (Jean-Marie), *Ressources humaines*, Edition Vuibert, Paris, 2013, p39)

Nous remarquons que, d'une étape à une autre, les tâches de la fonction RH se sont transformées. La transformation des rôles s'est traduite essentiellement sur deux niveaux :

- \* **Au niveau stratégique** : où les responsables de la fonction RH s'impliquent davantage dans l'élaboration de la stratégie de l'organisation.
- \* **Au niveau organisationnel** : où de nouvelles formes d'organisation (aménagement du temps de travail) et de nouvelles pratiques de GRH (systèmes flexibles de rémunération, nouveaux modes de développement) sont mises en œuvre.

La taille de l'entreprise, qui est déterminée sur la base de l'importance de l'effectif, influe sur l'organisation de la fonction RH. En fait, dans les petites entreprises, les problèmes de personnel restent une simple activité confiée au service administratif. Par contre, dès que la dimension de l'entreprise devient importante en termes d'effectifs, la nécessité de gérer les problèmes des ressources humaines par un service clairement défini dans l'organigramme devient obligatoire. C'est ainsi, que le service personnel émerge au sein de l'organisation. Ce dernier devient une direction des ressources humaines quand il dépasse un certain nombre d'effectifs<sup>1</sup>.

Aussi, le concept de culture d'entreprise a permis de prioriser l'humain par rapport à la structure. C'est ainsi, que la gestion du personnel, orientée sur les aspects techniques, a cédé la place à la GRH, qui accorde une grande importance au management culturel et aux dimensions psychosociologiques dans l'entreprise.

### **3. La gestion des ressources humaines en Algérie :**

Afin de mieux cerner l'objet de cette étude, nous avons trouvé judicieux d'établir une rétrospective des pratiques de GRH en Algérie. Comme tous les autres aspects du

<sup>1</sup> CHARON, (Jean-Luc) et SEPARI, (Sabine), *Organisation et gestion d'entreprise*, Edition Dunod, Paris, 1999, p225

management, la GRH a évolué à l'ombre de l'évolution sociopolitique et économique de l'Algérie, à la lumière des bouleversements juridiques et des restructurations industrielles auxquelles ont été soumis les secteurs économiques.

Ainsi, cinq grandes périodes<sup>1</sup> d'évolution de la GRH dans les entreprises Algériennes peuvent être identifiées :

**a) Les années 1960 :**

Dès son indépendance, l'Algérie a dû construire son économie nationale. Il a donc fallu faire face, d'une part, au départ massif des colons ayant structuré jusque-là l'essentiel des activités économiques, d'autre part, les mouvements de migration importants. Afin de pallier à cette large vacance en ressource humaine, il devenait urgent de recruter en masse parmi une population frappée par un fort taux d'analphabétisme.

Ainsi, la GRH était centrée plus sur le comblement d'un « vide » dans les organisations et sur la préservation de l'outil de production existant. Travailler était plus un acte de patriotisme anticolonial qu'un acte professionnel proprement dit.

**b) Les années 1970 :**

Durant les années 1970, l'effort était axé davantage sur la construction d'un appareil productif créateur d'emploi, plutôt que sur la gestion. Ainsi, c'est autour de la création de grandes entreprises publiques, inspirées du modèle des industries industrialisantes, qu'il a été possible de contenir d'importants flux d'Algériens demandeurs de travail.

Ces entreprises nationales s'étaient intéressées aux aspects de la relation sociale avec l'ouvrier : elles recrutent, forment, rémunèrent correctement, transportent, ouvrent le droit au syndicalisme, etc. En parallèle, le SGT (Statut Général du Travailleur) a été conçu pour limiter les disparités salariales existantes et renforcer la justice sociale.

Une gestion prévisionnelle du personnel s'est imposée, dans le but de préparer une ressource humaine nécessaire et en quantité suffisante pour répondre aux exigences des projets naissants dans une optique de construction.

**c) Les années 1980 :**

La fonction de la GRH dans les entreprises a été atteinte, dans les années 1980, par la politisation. Le FLN (Front de Libération Nationale), parti unique en Algérie, conditionne le pourvoi d'un quelconque poste de responsabilité par l'appartenance au parti, ce qui conduit à la mise à l'écart d'un bon nombre de cadres expérimentés de la gestion du secteur productif.

Aussi, cette décennie a été marquée par le choc pétrolier de 1986 qui a eu une double incidence : d'abord, une chute des prix du pétrole qui a rendu nécessaire la rentabilisation du secteur productif, ensuite, une baisse du revenu national entraînant les premiers mouvements

<sup>1</sup> DALI, (Abdelaziz), *La Gestion des Ressources Humaines en Algérie*. Edition Vuibert, 2006, p13-20

de compression d'effectifs. La fonction de GRH s'est transformée en une fonction de gestion de conflits. Ensuite, le choc social d'avant et après le 5 octobre 1988 a conduit à une réorientation politique et économique. L'Etat a dû se désengager de la sphère décisionnelle des entreprises publiques et la GRH s'est alors limitée à prévenir les mouvements de grèves.

L'abandon, dans cette période, du SGT s'est traduit par le désengagement des entreprises vis-à-vis de leurs salariés. Pour se familiariser avec les nouvelles pratiques de gestion autonome, la plupart des entreprises sont passées par une période d'apprentissage ou elles ont opéré par des mesures hybrides de GRH axées autour des dispositions du défunt SGT, sachant qu'il a plus ou moins maintenu la stabilité sociale.

#### **d) Les années 1990 :**

Devant une situation sociopolitique et économique dégradée, l'Etat continue les réformes. Une Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC) a été créée, afin de stabiliser la situation des travailleurs touchés par les mesures de compression d'effectifs et une politique budgétaire austère a été adoptée, conjuguée à l'assainissement des entreprises budgétivores.

La signature des contrats de performance a amené les managers à affiner la GRH et à rationaliser les pratiques liées au recrutement et à la promotion. Cette période a mis en lumière le déficit en encadrement et a appelé au renouvellement des pratiques de GRH, ce qui a permis l'émergence d'un secteur privé de formation professionnelle et l'entrée en jeu des bureaux de consulting et de conseil.

La GRH dans le secteur public n'a pas connu une forte évolution puisqu'elle est restée autocratique malgré la naissance de la confédération Algérienne du patronat.

#### **e) Depuis 1999 :**

Depuis 1999, il y'a eu une réelle prise de conscience de l'importance de la ressource humaine en Algérie. En effet, les plans successifs de relance économique ont renforcé l'émergence du secteur privé, ce qui a créé la nécessité d'un effort de construction des compétences.

Aujourd'hui, l'effort de formation et la construction de compétentes semblent être les priorités des DRH ayant compris que les entreprises doivent disposer d'une force humaine compétence, polyvalente et réactive.

### **4. Mission et objectifs de la gestion des ressources humaines :**

#### **4.1. Mission :**

La GRH a pour mission d'assurer la meilleure adéquation possible entre les besoins de l'organisation et les ressources humaines qui y travaillent. Pour ce faire, l'organisation vise à l'amélioration générale des conditions de GRH et des conditions de participation du personnel à son fonctionnement, à travers la mise en œuvre d'un processus d'implication des salariés.

#### 4.2. Objectifs :

La fonction de GRH cherche à réaliser plusieurs objectifs qui participent tous à l'accomplissement de sa mission principale<sup>1</sup> :

- **Attirer et acquérir les compétences :** Toute organisation a intérêt de se doter des personnes dont les compétences sont les plus adaptées à ses besoins et à ses objectifs. Il faut donc veiller à acquérir des compétences dont le besoin est réel et veiller à une répartition adéquate des effectifs, par une affectation en fonction du profil et des exigences du poste, tout en évitant les situations de déficit ou de pléthore d'effectifs.

Ceci est possible grâce aux procédés de recrutement, qui permettent d'identifier les profils recherchés, mais aussi de diffuser l'image de l'organisation et de sa culture (ses valeurs fondamentales, reconnues par les employés).

- **Conserver et stimuler les RH :** Auparavant, les RH étaient peu qualifiées, donc fidèles. Aujourd'hui, la mobilité professionnelle fait que les RH sont volatiles. Les organisations doivent détecter les personnes qui contribuent à leur développement et les fidéliser. L'absentéisme et le turn-over sont des indicateurs illustratifs du degré de mobilisation du personnel et aident à apporter les réajustements nécessaires. La conservation des RH se fait à travers la motivation, la valorisation et la reconnaissance de leur contribution.

Un système d'évaluation du personnel doit être accompagné par un plan de gestion des carrières qui permet aux individus de se frayer des itinéraires préférentiels pour une plus grande satisfaction au travail et une plus grande efficacité de l'organisation.

- **Développer les compétences :** L'organisation doit favoriser l'actualisation des connaissances et du savoir-faire ainsi que le développement des aptitudes et des compétences de chaque employé. Dans ce sillage, la structure dédiée à la formation au sein de l'organisation est contrainte de concevoir une politique de formation permettant d'atteindre ces objectifs à travers des actions de formation internes et/ou externes, des recyclages, des séminaires, etc.

#### 5. Activités de la fonction de gestion des ressources humaines :

La fonction de GRH se présente comme « *l'ensemble des politiques, des mesures, quelles que soient leur forme, dont le centre est l'homme au travail, de son recrutement au contrôle de son activité, en passant par sa gestion prévisionnelle ou quotidienne et des modes de communication qui le relie à l'entreprise* »<sup>2</sup>. Ainsi, nous pouvons déduire que les activités de la fonction dédiée à la GRH visent l'atteinte des objectifs cités précédemment.

<sup>1</sup> SEKIOU, (Lakhdar) et autres, *Gestion des ressources humaines*, Edition Deboeck Université, Canada, 2001, p10-12

<sup>2</sup> BOYER, (Luc) et EQUILEY, (Noël), *Le Vade-mecum du DRH*, Edition EMS, Paris, 1999, p10

**✓ Pour attirer et acquérir les compétences****5.1. La gestion prévisionnelle des ressources humaines :**

Elle est définie comme étant « *l'activité de base qui regroupe l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long terme* »<sup>1</sup>.

La GPRH repose sur une comparaison entre les besoins futurs et des disponibilités en ressources humaines, qui permet de dégager les écarts potentiels tant sur le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences), suffisamment à temps pour entreprendre des politiques de régulations qui permettent de les atténuer ou de les faire disparaître, à travers des stratégies RH adéquates, c'est à dire :

- si les besoins correspondent aux disponibilités, la stratégie RH va viser la stabilisation de la force de travail (formation, promotion,...).
- si les besoins sont supérieurs aux disponibilités, la stratégie RH va s'orienter vers l'acquisition des RH en interne (mobilité, promotion,...) et/ou en externe (recrutement).
- si les besoins sont inférieurs aux disponibilités, la stratégie RH va s'appuyer sur la réduction du volume d'emploi (départs anticipés, licenciements,...).

Au sein d'ALGERIE TELECOM, la GPRH existe en tant qu'activité anticipatrice, c'est-à-dire qu'elle s'exerce avant les autres activités et permet la détermination des lignes de conduites engageant le présent pour le futur. En effet, elle permet de réduire le risque de prendre des décisions erronées et coûteuses en matière de recrutement, de formation, etc.

A chaque fin d'année, la Direction Générale diffuse une note d'orientation qui a pour objet les besoins en ressources humaines pour chaque structure. Chaque responsable de structure est appelé à renseigner et faire parvenir à la hiérarchie un canevas, qui est un document qui renseigne sur les besoins à combler en matière de ressources humaines.

**5.2. Le recrutement :**

Le recrutement peut être défini comme étant « *un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant* »<sup>2</sup>. Ainsi, c'est grâce au recrutement et sur la base des données de la GPRH qu'il est possible d'acquérir les ressources humaines nécessaires au fonctionnement et à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation,

<sup>1</sup> SEKIOU, (Lakhdar) et autres, Op.Cit, p70

<sup>2</sup> SEKIOU, (Lakhdar) et autres, Op.Cit, p227

à travers l'assurance de la meilleure adéquation entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste.

Le recrutement doit être considéré comme une pratique d'investissement à long terme. La qualité des recrutements est un élément de compétitivité d'autant plus décisif que l'implication des salariés, leur capacité d'initiative et leur aptitude à faire preuve d'une réelle expertise, ce qui conditionne la réussite des entreprises<sup>1</sup>.

La réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse, c'est une action qui se déroule en plusieurs étapes qui forment « le processus de recrutement »<sup>2</sup> :

- ❑ **Etape 1 : l'identification des besoins**, en volume et en type de compétences. Un besoin se manifeste dès lors qu'un poste n'est pas pourvu.
- ❑ **Etape 2 : la détermination du profil du candidat** qui serait capable d'assurer rapidement et efficacement les missions associées au poste.
- ❑ **Etape 3 : la recherche des candidatures**, soit en interne (dans le cadre des politiques de mobilité interne ou de promotion) ou en externe (en cas de l'absence ou l'inadéquation de candidatures internes à un poste donné).
- ❑ **Etape 4 : la sélection du candidat** qui comprend une activité administrative importante : réception et tri des candidatures, convocation aux diverses phases de sélection, etc. La décision d'embauche qui entérine la sélection du candidat est généralement confiée à la hiérarchie directe du futur recruté.
- ❑ **Etape 5 : l'intégration du candidat**, dans les meilleures conditions possibles, une fois la décision de recruter prise. La nouvelle recrue doit faire l'objet d'un accompagnement administratif et d'une insertion professionnelle.

Nous avons tenté de retracer le processus de recrutement au sein d'ALGERIE TELECOM. En voici les principales phases :

Après l'apparition d'un besoin en recrutement et l'établissement du profil recherché d'une manière classique (**étapes 1 et 2**), vient l'étape de sélection des candidatures (**étape 3**). ALGERIE TELECOM donne la priorité au recrutement interne. Celui-ci est assimilé à une mobilité, soit verticale entre les différentes divisions, soit horizontale entre les catégories socioprofessionnelles.

La mobilité verticale des employés d'ALGERIE TELECOM suppose le passage d'une catégorie socioprofessionnelle à une autre, par le biais de la promotion. C'est-à-dire que les cadres sont promus cadres supérieurs, les exécutants sont promus aux postes de maîtrise, etc.

<sup>1</sup> DEGUY, (Michel), *Politique des ressources humaines dans l'entreprise*, Edition d'Organisations, Paris, 1988, p25-26

<sup>2</sup> CAMPOY, (Eric) et MACLOUF, (Etienne), *Gestion des ressources humaines*, Edition Pearson Education, France, 2008, p61-64

La mobilité horizontale des employés d'ALGERIE TELECOM suppose soit une mobilité géographique, c'est-à-dire un changement du lieu de travail, soit une mobilité interne, c'est-à-dire un changement vers un autre poste au même niveau et dans la même structure. Ces mutations ne font pas forcément l'objet d'une gestion des emplois et des compétences. Elles émanent surtout de souhaits personnels et prennent dans certains cas la forme d'une sanction à l'égard de l'employé.

En parallèle au mode de recrutement en interne, ALGERIE TELECOM procède également à des recrutements en externe, en fonction des besoins de l'entreprise en ressources humaines. Les responsables au niveau de la Division des Ressources Humaines et de la Formation nous ont affirmé qu' « *ALGERIE TELECOM priorise le recrutement en interne dans sa politique de recrutement* ».

Une fois les candidatures collectées, il faudra procéder à la sélection du candidat (**étape 4**). Il s'agit de la décision de recrutement, qui détermine le poste du salarié sur la base de l'appréciation globale résultant de ses titres et diplômes, de ses capacités et références professionnelles, des résultats d'examen et tests organisés par l'employeur.

Le recrutement à ALGERIE TELECOM est formalisé par un contrat de travail écrit. Il en existe trois types au sein d'ALGERIE TELECOM :

- ◆ **CDI : le contrat de travail à durée indéterminée** est la forme générale de la relation de travail. Par définition, il ne prévoit pas la date à laquelle il prend fin et peut être rompu sur décision soit de l'employeur, soit du salarié, ou encore sur décision commune.
- ◆ **CDD : le contrat de travail à durée déterminée** n'est possible que dans certains cas. Il doit obligatoirement faire l'objet d'un écrit. Quel que soit le motif pour lequel il est conclu, un tel contrat ne peut avoir ni pour objet, ni pour effet, de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise.
- ◆ **CTA : le contrat de travail aidé**, en place depuis 2011. Il s'agit du recrutement de jeunes primo-demandeurs, pour une durée de 3 ans, à l'issu du contrat DAIP (Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle) de l'ANEM (Agence Nationale de l'Emploi) ou d'une manière directe, tout en bénéficiant d'une contribution étatique.

Après la décision de recrutement, viens l'étape de l'intégration du candidat (**étape 5**). Au sein d'ALGERIE TELECOM, toute nouvelle recrue est soumise à une période d'essai, renouvelable une fois, dont la durée est de :

- deux mois pour les exécutants,
- trois mois pour le personnel de maîtrise,
- six mois pour les cadres.

Ce n'est qu'à l'issue de la période d'essai et seulement si les résultats sont jugés satisfaisants que l'employé est confirmé à son poste de travail par une décision écrite.

✓ **Pour conserver et stimuler les ressources humaines**

**5.3. La rémunération :**

La rémunération peut être définie comme « *l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation, afin de déterminer leur rétribution monétaire, directe et indirecte en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation* »<sup>1</sup>.

La politique de rémunération cherche à réaliser un triple équilibre : l'équilibre financier de l'organisation ; la compétitivité externe compte tenu du marché du travail et l'équité interne. Il est nécessaire d'établir un système de rémunération cohérent avec la politique et les objectifs de l'entreprise, qui tient également compte des attentes des salariés.

Une politique de rémunération se doit d'être à la fois<sup>2</sup> :

**Equitable :** elle ne doit pas laisser émerger des sentiments d'injustice. Il faut tenir compte de la qualification des salariés et du marché de travail, de l'importance des fonctions et des responsabilités dans l'entreprise et des niveaux de performance.

**Compétitive :** elle ne doit pas pénaliser l'entreprise par rapport aux concurrents. Une rémunération trop élevée implique une masse salariale défavorable à la concurrence. Une rémunération trop faible incite la fuite des meilleurs membres vers des salaires plus attractifs.

**Stimulante :** elle doit inciter le personnel à agir et orienter ses efforts en direction des priorités de l'entreprise.

**Flexible :** elle doit disposer d'une souplesse suffisante pour s'adapter aux changements, afin de pouvoir mettre les ajustements nécessaires d'une période à une autre.

Le système de rémunération en vigueur à ALGERIE TELECOM est prévu de manière à ce que chaque employé touche un salaire en contrepartie du travail qu'il fournit, pour que la politique de rémunération soit perçue comme juste et équitable par les salariés. Ce système rétribue la contribution individuelle à la performance collective et permet la préservation et le développement des compétences indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.

Aussi, la masse salariale et sa variation est en étroite relation avec la situation financière d'ALGERIE TELECOM. Ainsi, le niveau des salaires est établi sur la base du volume d'activité (qui est mesurée par les ratios de gestion), de la productivité au travail et des résultats financiers.

---

<sup>1</sup> SABA, (Tania) et autres, *Gestion des ressources humaines : tendance, enjeux et pratique actuelles*, Edition d'Organisations, Paris, 2002, p384

<sup>2</sup> VIARGUES, (Jean-Louis), *Manager les hommes*, Edition d'Organisations, Paris, 1999, p76

La rémunération globale réunit deux composantes :

- **La rémunération directe** : elle comprend les paiements qui ont un rapport direct avec le travail accompli. Il s'agit des sommes, en espèces ou en nature, gagnées par les salariés et les gains résultants d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement<sup>1</sup> ;
- **La rémunération indirecte** : elle s'ajoute à la rémunération directe sous diverses formes d'indemnité et d'autres services que les organisations ou l'Etat accorde aux individus<sup>2</sup>. Il s'agit de paiements ou prestations dont bénéficient les salariés, tels que les avantages sociaux qui sont attribués à un individu en fonction de sa participation à une organisation.

Au sein d'ALGERIE TELECOM, le salaire est calculé au prorata du temps de présence de l'employé. La rémunération individuelle globale d'un salarié est constituée par<sup>3</sup> :

- Une part directe : c'est le salaire de base (qui résulte de la classification professionnelle des emplois).
- Une part indirecte :
  - \* Les majorations légales et/ou conventionnelles du salaire de base.
  - \* Les indemnités, primes et les avantages en numéraire.

Les responsables de l'entreprise affirment qu' « *une grande importance est donnée à cette part indirecte qui est variable* ». Elle varie entre 0% et 40% du salaire de base pour les exécutants, les employés de maîtrise et les cadres et atteint les 60% pour les cadres supérieurs. Elle se compose de :

- ◆ **La prime de rendement collectif (PRC)**, évaluée en pourcentage lié au taux d'atteinte des objectifs spécifiques de résultat fixés au collectif.
- ◆ **La prime de rendement individuel (PRI)**, associée à l'évaluation de la contribution individuelle à l'atteinte de l'objectif collectif. Le salarié bénéficie d'un complément de salaire défini par son « échelon de mérite » (élément individuel de la rémunération et n'a aucune relation avec le salaire de base).
- ◆ **L'indemnité d'expérience professionnelle (IEP)**, qui sanctionne l'ancienneté génératrice d'expérience professionnelle acquise au sein ou en dehors d'ALGERIE TELECOM. Elle est calculée en pourcentage du salaire de base et évolue tout au long de la carrière (les cadres supérieurs bénéficient d'un taux d'IEP forfaitaire intégré dans leurs salaires).
- ◆ **La prime de responsabilité** qui est une prime compensatrice forfaitaire qui concerne les salariés de l'encadrement qui assument les responsabilités des structures opérationnelles et/ou fonctionnelles (les cadres supérieurs ne sont pas concernés par cette prime puisque leur salaire en tient compte).

<sup>1</sup> SEKIOU, (Lakhdar) et autres, Op.Cit, p157

<sup>2</sup> SEKIOU, (Lakhdar) et autres, Ibid, p194

<sup>3</sup> Convention collective d'ALGERIE TELECOM

- ◆ **Les indemnités liées aux conditions de travail** : indemnité forfaitaire de service permanent (IFSP), indemnité du travail posté (ITP), indemnités compensatrices de nuisances, indemnité de zone et indemnités spécifique de poste sud et de logement sud.
- ◆ **Les indemnités à caractère de remboursement de frais** (indemnité de panier, indemnités de transport, frais de mission, indemnité de déplacement, etc.).
- ◆ **Les primes d'enseignement**, qui sont reversées aux employés de la maîtrise et de l'encadrement dont les qualifications et compétences leur permettent de former et de perfectionner les ressources humaines d'ALGERIE TELECOM.
- ◆ **Les primes d'intéressement aux résultats.**
- ◆ **Les primes d'innovation**, qui sont attribuées aux salariés qui se distinguent par une contribution dans le domaine de la recherche et développement, de la conception et de réalisation.
- ◆ **Les avantages en nature.**

C'est sur la base de « la classification des emplois » que la politique des salaires est établie. Elle détermine un ordre hiérarchique cohérent des différents emplois au sein d'ALGERIE TELECOM afin d'assurer une adéquation entre classification et rémunération et garantir l'objectivité et l'équité dans la rémunération.

Les emplois sont définis par ALGERIE TELECOM en fonction : des objectifs et des missions qui sont assignés à l'employé, de la technologie utilisée, de l'organisation interne et des perspectives de développement. Ainsi, l'ensemble des postes de travail sont évalués, homologués et classés dans une grille de classification. Cette grille établit les correspondances entre les fonctions exercées par les différentes catégories professionnelles et les ordonne dans une échelle unique et continue de positionnement des emplois.

Les salariés d'ALGERIE TELECOM sont répartis en quatre catégories :

- **L'exécution** : les employés participent à la réalisation des résultats de la structure auxquels ils sont rattachés, en exécutant les tâches élémentaires, en conformité avec les normes et procédures technologiques.
- **La maîtrise** : les employés ayant des compétences professionnelles et techniques prouvées sont amenés, dans un objectif de résultat, à réaliser tes tâches courantes de manière autonome dans le cadre de procédures définies.
- **Les cadres** : les salariés de formation professionnelle supérieure ou ayant une grande expérience ont des taches d'études, de conception et de réalisation, en plus de responsabilités d'information, de conseil, d'organisation, de suivi et de contrôle des équipes de travail.
- **Les cadres supérieurs** : ces salariés analysent et proposent des moyens permettant l'atteinte des objectifs généraux définis par la Direction Générale et concourent directement à faire croitre l'organisation.

La nomenclature des emplois d’ALGERIE TELECOM précise : l’intitulé de chaque emploi, son code de fonction, son groupe socioprofessionnel et la catégorie qui permet son positionnement dans la grille des salaires.

**Tableau N° 05 : Nomenclature des emplois d’ALGERIE TELECOM**

Métier	Famille professionnelle	Métier	Famille professionnelle	
Technique	Installation et maintenance	Gestion/ Administration	Ressources humaines	
	Exploitation		Finances	
	Support		Juridique	
Systèmes informatiques	Systèmes		Audit et inspection	
	Réseaux		Communication	
	Service internet		Assistance	
	Développement		Top management	
Offres client	Commercial	Management	Management opérationnel	
	Services client		Management de la qualité	
	Marketing		Management de projet	
Support	Achats		Recherche et développement	Recherche
	Moyens généraux			Développement
	Stocks			Veille

(Source : Division des Ressources Humaines et de la Formation)

Cette catégorisation permet la détermination d’un salaire de base minimum pour chaque poste de travail de la nomenclature des emplois (les salaires des cadres supérieurs relèvent de la Direction Générale).

**5.4. L’évaluation des performances :**

L’évaluation de la performance est « une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l’exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies »<sup>1</sup>.

Cette évaluation permet d’identifier les forces et les faiblesses des salariés, tant au niveau du savoir, que du savoir faire et du savoir être, afin de prendre plus efficacement des décisions administratives (recrutement, formation, promotion, mobilité, rémunération, ...).

Au niveau d’ALGERIE TELECOM, l’évaluation des performances des employés aide à la GPRH en permettant l’identification des besoins latents en ressources humaines, aider à élaborer les plans de formation à venir et déterminer la part variable du salaire et encourager

<sup>1</sup> SEKIOU, (Lakhdar) et autres, Op.Cit, p304

la mobilisation du personnel. En effet, tous les deux mois, chaque supérieur hiérarchique évalue la performance de ses subordonnés sur la base d'une fiche d'évaluation, le plus souvent en appréciant la qualité de l'accomplissement des missions confiées aux travailleurs.

La notation dans cette fiche d'évaluation est répartie en 60 points. Les employés qui obtiennent une note inférieure à 30 points sont soit réorientés vers un autre poste, qui correspond mieux à leur profil, soit envoyés en formation afin de compléter les compétences dont le manque a été identifié par le supérieur hiérarchique comme la cause de la non performance, ou encore, rétrogradé à un poste inférieur.

#### ✓ Pour développer les compétences

### **5.5. La formation :**

Les actions de la formation permettent de mettre les individus et les groupes en état d'assurer leurs tâches actuelles et celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation. Dans cet esprit, la gestion de la formation exige la prise en considération des besoins de l'entreprise et des ambitions des employés, qui attendent de la formation une revalorisation de leurs capacités professionnelles, leur donnant les moyens de progresser dans leur carrière.

Confrontée à un environnement concurrentiel, technique et socio-économique de plus en plus complexe et changeant, ALGERIE TELECOM recherche toujours plus de réactivité pour maintenir et accroître sa compétitivité et sa survie sur le marché. Cette réactivité dépend essentiellement de sa capacité à être proactive, surtout en ce qui concerne les compétences dont elle dispose, compétences qui sont considérées comme gage de succès.

L'étude sur la formation se fera d'une manière plus exhaustive dans le deuxième chapitre de notre travail.

### **5.6. La gestion des carrières :**

La carrière est « *une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières* »<sup>1</sup>. La gestion des carrières se définit comme « *un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences* »<sup>2</sup>.

La gestion de la carrière inclut le suivi des affectations d'un salarié au sien des structures de l'entreprise, en prenant en compte les besoins de l'entreprise, les attentes exprimées par chaque salarié et les potentiels individuels. Chaque employé peut être sensibilisé à l'évolution dans la carrière, à la connaissance de toutes les familles d'emplois susceptibles de conduire à des promotions.

<sup>1</sup> SEKIOU, (Lakhdar) et autres, Op.Cit, p367

<sup>2</sup> SEKIOU, (Lakhdar) et autres, Ibid, p367

Le processus de la gestion des carrières dans l'organisation est constitué de trois étapes :

- **La planification** : elle est constituée de l'ensemble d'activités entreprises par l'organisation en vue d'informer son personnel des éventuelles possibilités de carrières existantes pour qu'elle puisse élaborer un plan de carrière.
- **La mise en œuvre** : une fois le plan de carrière établi, l'organisation doit mettre en œuvre un processus de carrière qui décèlera les obstacles auxquels sont confrontés ses employés d'une part et mettre en application des pratiques organisationnelles (formation et autres) visant à aider les employés à orienter leur carrière d'autre part.
- **L'évaluation** : elle permet d'apprécier l'efficacité du processus de carrière et de déterminer s'il est en mesure de satisfaire les besoins des salariés tout en développant leur compétence.

Au sein d'ALGERIE TELECOM, l'évolution dans la carrière est possible soit grâce aux promotions, soit grâce à l'avancement.

La promotion est une évolution verticale (élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie). Elle s'effectue en fonction des postes disponibles, de l'aptitude, du mérite, des qualifications et des connaissances de l'employé (titres, diplômes obtenus à l'issue d'une formation). Les employés promus passent par une « période d'observation » et ce n'est qu'à l'issue de cette période que l'évolution de la carrière est constatée : si les résultats sont concluants, l'employé est promu et confirmé à son nouveau poste, sinon, il est réaffecté à son poste d'origine ou un poste de même niveau.

L'avancement est une évolution horizontale de la carrière qui valorise l'expérience professionnelle acquise, ainsi que les aptitudes, connaissances et performances sur un même poste de travail. Cet avancement s'effectue sur proposition de la hiérarchie, selon une grille d'avancement, subdivisée en dix échelons hiérarchiques pour toutes les catégories socio professionnelles. L'avancement se réalise à travers le passage d'un échelon à un autre au sein de la même catégorie. Le rythme de passage se fait tous les trois ans passés dans un même poste de travail.

Pour conclure ce chapitre, nous dirons que la gestion des ressources humaines est un ensemble dynamique, dont l'efficacité est conditionnée par les articulations entre ses différents éléments (le recrutement, la rémunération, la formation, la gestion des carrières, etc).

Aussi, la bonne marche de l'entreprise dépend essentiellement des ressources humaines qui « conduisent » son fonctionnement au quotidien. A cet effet, l'entreprise doit faire en sorte que ses employés soient « armés » afin de remplir les tâches qui leur sont dévolues et être les plus efficaces possibles, notamment grâce à la formation. Mais est-ce que cette dernière le permet réellement? Nous allons tenter de répondre à ce questionnement dans le chapitre suivant.

## **CHAPITRE II**

# **LA POLITIQUE DE FORMATION ET LA GESTION DES COMPETENCES**

La formation, une des activités principales de la GRH, est considérée comme un important facteur de changement et se trouve placée au centre des stratégies de développement des entreprises.

Dans ce second chapitre, nous allons tenter de présenter un bref cadre théorique traitant de la formation, sur la base duquel les pratiques de formation en vigueur au sein d'ALGERIE TELECOM vont être analysées. Dans un deuxième temps, nous allons présenter l'enquête menée auprès des employés d'ALGERIE TELECOM, ayant pour objectif l'établissement des effets des actions de formation sur les compétences des employés, puis présenter une synthèse des résultats obtenus au terme de cette enquête.

## **Section 01 : La politique de formation à ALGERIE TELECOM**

### **1. Définition de la formation :**

La formation en entreprise peut être définie comme étant « *une véritable éducation permanente et un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise. Il s'agit de préparer en permanence les hommes aux exigences de demain, sans ignorer pour autant leur besoins spécifiques et pour ce faire, de développer une réelle gestion prévisionnelle* »<sup>1</sup>.

En effet, la littérature en gestion des ressources humaines s'accorde à considérer que la formation est, pour les entreprises, un atout stratégique. Mais il ne suffit pas de posséder un atout. Encore faut-il savoir en user.

Nous pouvons donc ajouter que « *la formation doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient* »<sup>2</sup>.

### **2. La formation en Algérie :**

#### **2.1. Aperçu historique :**

En Algérie, les perceptions de la formation ont évolué à l'ombre des évolutions qu'ont connu les entreprises et la GRH.

##### **a) Dans les années 1960 et 1970 :**

L'Algérie a été marquée par un volontarisme nationaliste traduit par l'adhésion de la ressource humaine à la politique des entreprises. La stratégie de formation s'articulait autour de la nécessité de combler le manque important des ressources humaines dans les entreprises.

---

<sup>1</sup> PERETTI, (Jean-Marie), Op.Cit, p195

<sup>2</sup> WEISS, (Dimitri), *Les ressources humaines*, Edition d'Organisations, Paris, 2000, p437

Les programmes de coopération entre les pays ont permis d'envoyer de jeunes étudiants ou des cadres en exercice en formation. Celle-ci, même si elle n'a pas constitué l'aspect le plus important de la GRH, a tout de même constitué un axe majeur de la politique de construction de l'Algérie nouvelle.

Les efforts consentis par l'Etat à travers les secteurs de l'éducation, de la formation et de la recherche universitaire, combinés à celui des entreprises à travers les actions de coopération et de consulting, ont permis la formation d'une génération de cadres qui continuent, jusqu'à aujourd'hui, à constituer le socle fondamental du management de entreprises Algériennes.

**b) Dans les années 1980 :**

Les pratiques de formation durant cette période ont été ralenties. En effet, l'intrusion de la dimension politique dans la gestion des entreprises, ainsi que les effets du choc pétrolier de 1986 sur les finances publiques ont conduit vers une réduction des dépenses de formation.

La politique de formation devient un processus de négociations entre parties prenantes, souvent aux intérêts divergents. Elle constituait un moyen de sanction contre les cadres qui se montraient récalcitrants à l'égard de la gestion ou un moyen de promotion pour ceux qui adoptaient une position bienveillante.

**c) Depuis les années 1990 :**

L'Algérie est entrée dans une phase de transition vers une économie de marché, caractérisée par des restructurations profondes du secteur industriel ainsi qu'une ouverture vers le secteur privé et les entreprises étrangères, ce qui a impulsé une dynamique de prise de conscience de la nécessité de rationaliser l'effort et la dépense de formation.

Les entreprises veillent alors à donner à la formation une dimension stratégique, puisqu'elle a été inscrite dans une perspective d'adaptation des entreprises à la nouvelle donne de l'environnement économique mondial dans lequel elles s'insèrent graduellement.

Les transformations du marché du travail et les impératifs d'une adaptation permanente poussent les entreprises à intégrer, dans leurs plans de formation, l'impératif de renforcer l'employabilité des salariés, leur polyvalence et les possibilités de leur déploiement à l'international ou dans un environnement multiculturel.

**2.2. Cadre réglementaire :**

En Algérie, toutes les entreprises sont dans l'obligation de mettre en œuvre une politique de formation professionnelle<sup>1</sup>. Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs qui sont, à leur tour, tenus de suivre les programmes de formation organisés par l'employeur.

---

<sup>1</sup> Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail

Aussi, les organismes employeurs (à l'exclusion des institutions et administrations publiques), avec un nombre de travailleurs permanents égal ou supérieur à 20 personnes<sup>1</sup>, sont tenus de consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle<sup>2</sup>, sous peine du versement d'une taxe<sup>3</sup> constituée par la différence entre le taux légal de 1% et le taux réel consenti aux actions de formation professionnelle.

### **3. La formation au sein d'ALGERIE TELECOM :**

Au sein d'ALGERIE TELECOM, la formation professionnelle constitue une priorité et est considérée comme un axe majeur de sa stratégie, du fait de l'appartenance à une branche des technologies de l'information et de la communication. La formation vise à mettre en concordance les constants besoins de progrès et de renouvellement nécessaires aux salariés et à l'entreprise dans un environnement en évolution.

Aussi, les exigences concurrentielles du marché font que l'entreprise concentre de gros efforts au niveau de la formation et ceci s'est traduit par la consécration d'une enveloppe financière conséquente durant ces dernières années. En effet, durant l'année 2009, le groupe a consacré une enveloppe financière dépassant les 400 millions de dinars à des actions de formation<sup>4</sup>, qui ont porté essentiellement sur les métiers du groupe et la maîtrise des techniques commerciales pour l'amélioration de la qualité des prestations.

En tant qu'enjeu et finalité incontournable, le volet formation est très présent dans le discours des responsables de l'entreprise, qui avancent que « *l'optimisation des ressources humaines apparaît bien au cœur des ambitions formulées par le groupe* ».

### **4. La politique de formation au sein d'ALGERIE TELECOM :**

Toute fonction au sein d'une organisation possède une politique, à travers laquelle elle assure la convergence des efforts de chaque acteur dans l'entreprise. Ainsi, la politique de formation est « *l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité de l'entreprise* »<sup>5</sup>.

A travers une politique de formation, l'entreprise «  *vise à assurer de manière durable la rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale et engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les*

<sup>1</sup> Décret n° 82-298 du 4 septembre 1982, article 2

<sup>2</sup> Loi n° 06-24 du 26 décembre 2006, portant loi de finances pour 2007, article 79

<sup>3</sup> Décret exécutif n° 98-149 du 13 mai 1998 fixant les conditions et les modalités d'application des articles 55 et 56 de la loi n° 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998

<sup>4</sup> Quotidien El Moudjahed, entretien avec M<sup>r</sup> MOUSSA BENHAMADI, PDG du groupe ALGERIE TELECOM. Lundi 22 juin 2009

<sup>5</sup> SOYER, (Jacques), *La fonction formation*, Edition d'Organisations, Paris, 2003, p48

*décisions et les actes de gestion de la formation et par l'extension de la gestion de compétences »<sup>1</sup>.*

Selon Jacques SOYER, pour que la politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée. Elle se présente sous la forme d'un document qui comporte en général trois parties<sup>2</sup> :

- **1<sup>ère</sup> partie** : elle donne la direction (ce vers quoi il faut aller). Il s'agit des buts que l'entreprise souhaite atteindre grâce à la formation.
- **2<sup>ème</sup> partie** : elle définit le comment. Ce sont les principes d'organisation à respecter. On trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- **3<sup>ème</sup> partie** : elle aborde les conditions de réussites et exprime les principes d'efficacité.

Une politique de formation doit répondre à un double but :

- ❖ Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail et développer leur professionnalisme ;
- ❖ Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

Pouvoir et responsabilité sont partagés en matière de formation. Chaque acteur doit, à la lecture de la politique formation, comprendre les rôles qu'il aura à jouer.

Au sein d'ALGERIE TELECOM, avant le lancement effectif d'un plan de formation, une note d'information est diffusée à tout le personnel dans le but de le tenir informé de la politique de formation.

La politique de formation entreprise par ALGERIE TELECOM traduit les objectifs qu'elle souhaite atteindre. Elle vise l'accompagnement des mutations de l'environnement par une démarche qualité, un développement technologique et une nouvelle méthode de gestion et de contrôle. La responsable de la Direction Gestion des Carrières et des Compétences nous a d'ailleurs déclaré que « *la politique en vigueur tente de répondre aux attentes et préoccupations des structures centrales et des unités en matière de qualifications techniques et de compétences professionnelles* ».

### **5. Objectifs des actions de formation :**

La formation est étroitement liée aux orientations de l'entreprise et les objectifs d'une formation doivent être définis en fonction de ces orientations. Ainsi, la formation n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'atteindre ces objectifs, c'est-à-dire que la formation constitue un outil qui vient en réponse à un problème rencontré par l'entreprise dans le déroulement de sa stratégie.

<sup>1</sup> MEIGNANT, (Alain), *Manager la formation*, 6<sup>ème</sup> Edition, Edition Liaisons, Paris, 2003, p55

<sup>2</sup> SOYER, (Jacques), Op.Cit, p48

Un objectif de formation est une description de la situation qui existera en fin d'action de formation. Selon Jacques SOYER, ces objectifs peuvent être regroupés dans ces deux catégories<sup>1</sup> :

➔ **Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié :**

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

➔ **Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation :**

- Développent d'une culture d'entreprise, faire vivre certaines valeurs dans l'entreprises ;
- Mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise ;
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager ;
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation et faisant que les salariés se rencontrent à travers la formation, on les aide à dissiper certaines méconnaissances et malentendus.

La stratégie d'ALGERIE TELECOM en matière de formation vise à atteindre les objectifs suivants :

- ❖ De manière générale, la satisfaction des besoins en ressources humaines qualifiées dans les différentes filières professionnelles utiles au fonctionnement de l'entreprise ;
- ❖ La préparation et la conduite du changement ;
- ❖ La réactivation et/ou l'élévation des connaissances de base des travailleurs ;
- ❖ L'acquisition, l'actualisation et/ou l'amélioration des compétences des salariés destinées à préparer ou accompagner l'évolution prévisible des techniques et métiers, afin de favoriser le maintien dans l'emploi et la maîtrise de la formation élargie ;
- ❖ Le perfectionnement des travailleurs et l'accroissement de leur qualification afin de faciliter leur mobilité professionnelle géographique et/ou fonctionnelle et leur évolution dans la carrière ;
- ❖ L'évolution des parcours professionnels des travailleurs ;

---

<sup>1</sup> SOYER, (Jacques), Op.Cit, p4-5

- ❖ Le maintien de la compétitivité de l'entreprise en facilitant son adaptation aux évolutions de son environnement par le développement des compétences des travailleurs et leur évolution professionnelle ;
- ❖ Permettre aux travailleurs d'assurer l'évolution de leur carrière, source de motivation et de mobilisation pour l'amélioration de la productivité du travail et des performances en général ;
- ❖ La préparation de jeunes cadres pour assurer la relève.

### **6. Typologie de formations :**

Il existe différentes typologies de formations. Selon Jacques SOYER<sup>1</sup>, on peut distinguer cinq types de formations : les formations d'adaptation, les formations de gestion prévisionnelle du personnel, les formations de culture générale, les formations de culture d'entreprise et enfin, les formations de projet d'entreprise.

Au sein d'ALGERIE TELECOM, nous avons pu identifier six formations, qui renvoient à leur tour aux formations d'adaptation :

- **La formation de mise en situation professionnelle** : elle concerne l'intégration « harmonieuse » des nouveaux employés dans l'entreprise.
- **Le recyclage professionnel** : il permet l'acquisition des connaissances pour l'obtention d'un poste dont les tâches sont différentes du poste actuel.
- **La formation de perfectionnement** : elle touche les domaines en rapport avec les exigences du poste concerné.
- **Les séminaires** : ils permettent l'échange d'informations et d'expériences dans divers domaines.
- **La formation de la fonction fournisseur** : elle est utile aux employés occupant des postes ou ils effectuent des achats d'équipements et de matériaux. Ces opérations nécessitent certaines connaissances qui permettent aux employés l'achat, la mise en marche, l'utilisation et le contrôle de ses équipements.
- **La formation d'alphabétisation et d'apprentissage de langue** : elle vise l'acquisition du vocabulaire et des connaissances qui sont utiles dans le cadre de l'exercice du poste en question.

Ces actions de formation sont regroupées selon les domaines suivants :

- Management opérationnel et comportemental.
- GRH.

---

<sup>1</sup> SOYER, (Jacques), Op.Cit, p48

- Audit interne.
- Gestion administrative.
- Réglementation.
- Finance / Comptabilité.
- Hygiène et sécurité.
- Moyens et logistique.
- Relation clients.
- Marketing.
- Infrastructures et réseaux.
- Energie et environnement.
- Système d'information.

### **7. Le processus de formation :**

Quatre principales étapes constituent le processus de formation tel qu'il est appliqué au sein d'ALGERIE TELECOM :

#### **7.1. Définition des besoins de formation :**

##### **a) Collecte et identification des besoins de formation :**

« *Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation* »<sup>1</sup>. Alain MEIGNANT et Jacques SOYER estiment qu'un manque de formation désigne en réalité l'existence d'une difficulté, d'un dysfonctionnement présent ou futur que la formation doit pouvoir régler.

Il ne s'agit donc pas de recenser des besoins, mais de faire un inventaire des problèmes à régler par la formation et des objectifs à atteindre avec l'aide de la formation. Comme le dit Jacques SOYER, bien définir le besoin de formation, ce sera bien décrire les changements que l'on veut obtenir.

Jacques SOYER énumère trois types de besoins en formation<sup>2</sup> :

- les besoins personnels (lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre un objectif, sans relation directe avec la vie de l'entreprise),
- les besoins individuels (besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, dans le cadre de son travail),
- les besoins collectifs (besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes).

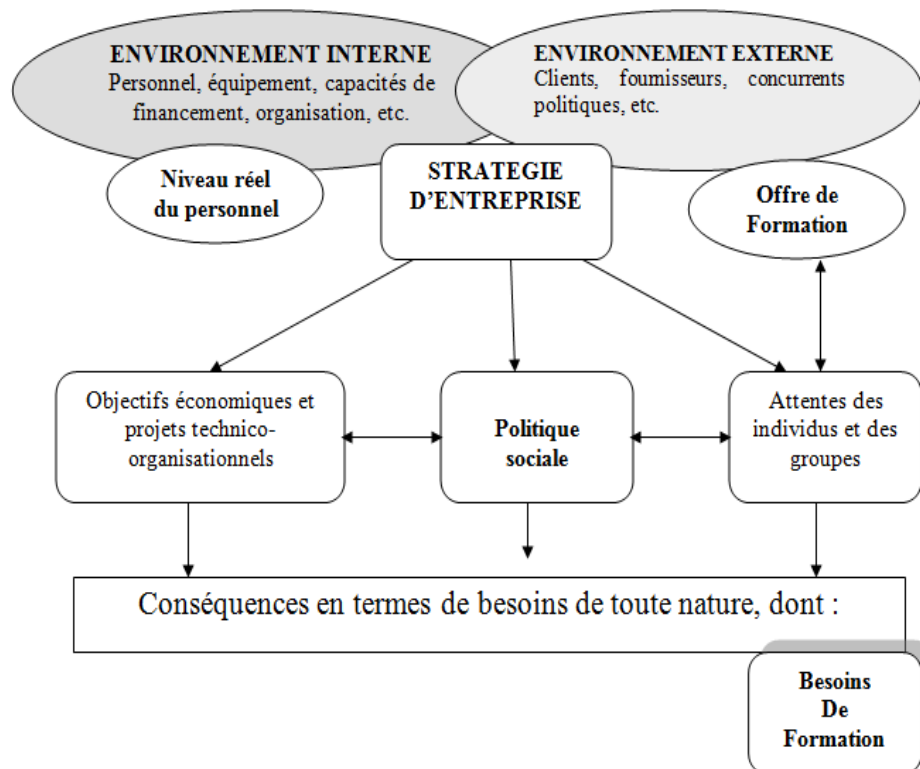
Les différents besoins en formation à identifier sont les résultats de facteurs présents dans l'environnement interne et externe, appelés facteurs inducteurs des besoins en formation.

---

<sup>1</sup> MEIGNANT, (Alain), Op.Cit, p132

<sup>2</sup> SOYER, (Jacques), Op.Cit, p126

Schéma N° 04 : Facteurs inducteurs des besoins en formation



(Source : MEIGNANT, (Alain), *Manager la formation*, 6<sup>ème</sup> Edition, Edition Liaisons, Paris, 2003, p155)

L'identification des besoins en formation au niveau des différentes structures d'ALGERIE TELECOM se fait annuellement, en collaboration avec l'ensemble des salariés. Cette identification doit être menée par des personnes compétentes, qui connaissent bien l'organisation et qui sont sensibles à l'efficacité organisationnelle. Ils doivent être capables d'identifier les manques en compétences, d'anticiper les défis auxquels l'entreprise aura à faire face et de détecter les changements des environnements externes et internes de l'organisation.

En effet, Jean-Marie PERETTI distingue trois démarches d'identification des besoins en formation<sup>1</sup>, à savoir :

- Identification à partir des compétences requises pour les situations professionnelles et la finalité de l'entreprise.
- Identification à partir des attentes des individus et des groupes.
- Identification à partir de l'analyse de la situation du travail.

Au niveau d'ALGERIE TELECOM, les besoins sont émanent soit de la structure suite à un manque identifié chez les employés, soit des employés eux-mêmes ou encore de leurs responsables hiérarchiques, qui après avoir analysé les situations de travail, décèlent des manques à combler par des actions de formation.

<sup>1</sup> PERETTI, (Jean Marie), *Tous DRH*, Edition d'Organisations, Paris, 1997, p403

La démarche d'identification des besoins au sein d'ALGERIE TELECOM débute par un référentiel de formation qui énumère les formations correspondantes à chaque emploi. Ce référentiel est élaboré sur la base du référentiel emploi.

Le référentiel formation contribue étroitement, avec le référentiel emploi, à déceler les compétences indispensables pour anticiper les recrutements, à définir les besoins en formation, à accompagner les mobilités et à anticiper les évolutions vers de nouveaux emplois. C'est donc un outil au service du personnel, nécessaire pour la préparation et l'accompagnement de leur parcours professionnel afin de favoriser le développement des compétences.

Dans un autre contexte, un besoin en formation peut résulter d'un changement organisationnel. Celui ci peut induire l'ajout de nouvelles activités, ce qui s'accompagnerait obligatoirement par de nouveaux besoins en formation.

Quoi qu'il en soit, l'identification se fait à partir du mois de Juillet de l'année en cours, en prévision de la construction du plan de formation de l'année suivante. La pratique standard d'identification des besoins est à la charge de la Direction de la Formation, qui lance une campagne de collecte des besoins en formation auprès des salariés, grâce à la transmission d'un questionnaire d'identification des besoins en formation.

Le questionnaire favorise une réponse sans crainte ou gêne et les renseignements sont faciles à résumer et à analyser. Ce questionnaire est diffusé dans l'ensemble des structures, que ce soit les Directions Régionales des Télécommunications (DRT) ou les Directions Opérationnelles des Télécommunications (DOT). Les besoins recherchés sont ceux que les employés ressentent pour l'année suivante.

Une fois les données rassemblées, elles sont transmises à la Direction de la Formation ou elles sont analysées. Il s'agit de mettre en lumière les écarts à combler pour la construction du plan de formation de l'année suivante, dont la cohérence dépend pour une grande part de la qualité de la démarche d'analyse des besoins en formation qui doit, selon Alain MEIGNANT, répondre aux caractéristiques suivantes<sup>1</sup> :

- permettre de prendre en compte les facteurs inducteurs qui sont pertinents ;
- permettre une implication des acteurs concernés ;
- être adaptée à son objet, et en particulier au type d'objectif de formation qu'il s'agit d'atteindre ;
- elle doit être efficiente, c'est à dire qu'elle permet le meilleur résultat possible au moindre coût.

Le responsable de la formation de chaque DOT reçoit l'ensemble des questionnaires d'identification des besoins en formation émanant des responsables hiérarchiques immédiats et les transmet à la Direction de la Formation. Chaque DRT transmet également ses besoins de formation par l'intermédiaire de la DOT qui se situe dans la même Wilaya.

---

<sup>1</sup> MEIGNANT, (Alain), Op.Cit, p140

Les résultats de l'analyse des réponses au questionnaire permettent de prendre connaissance de la nature des formations demandées par les salariés, ce qui a impulsé chez eux le sentiment de besoin, un nouveau projet par exemple, une mise à niveau des compétences, la nécessité d'adaptation aux nouvelles technologies, etc.

En parallèle, chaque supérieur hiérarchique immédiat évalue les compétences actuelles de ses collaborateurs par diverses méthodes (entretien, observation, etc.) et détermine les besoins en compétences individuelles et collectives, qui seront traduits en besoins en formation. Une liste des employés concernés par un besoin commun en formation peut être arrêtée.

Il faut souligner que chaque employé peut également notifier à son supérieur hiérarchique ses besoins en formation personnels. Le responsable évaluera la pertinence et l'utilité de la demande.

#### **b) Analyse, filtrage et consolidation des demandes de formation :**

Le Service Etude & Développement Formation, qui relève du Département Développement et Management de la Qualité procède à un tri de demandes en formation, sur la base de l'analyse et le traitement des besoins en formation de l'ensemble des structures d'ALGERIE TELECOM. Les demandes de formations jugées non pertinentes sont rejetées.

#### **7.2. Elaboration du plan de formation :**

La mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'actions de formation. Les actions de formation sont organisées en fonction des objectifs retenus.

Le plan de formation peut se définir comme « *un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'entreprise, et satisfaire ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation et sont décrites en terme de cahier de charge* »<sup>1</sup>.

Au sein d'ALGERIE TELECOM, le plan de formation prend la forme d'un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés. Chaque DOT a son propre plan de formation. Celui-ci est élaboré au niveau du Service Etude & Développement Formation, au niveau du Département Développement et Management de la Qualité. Il tient compte des objectifs stratégiques tracés dans une « lettre de cadrage » (qui émane de la Direction Générale et qui contient des objectifs stratégiques principaux et des objectifs stratégiques spécifiques), du référentiel formation, des différents projets en cours ou à venir et de la culture d'entreprise.

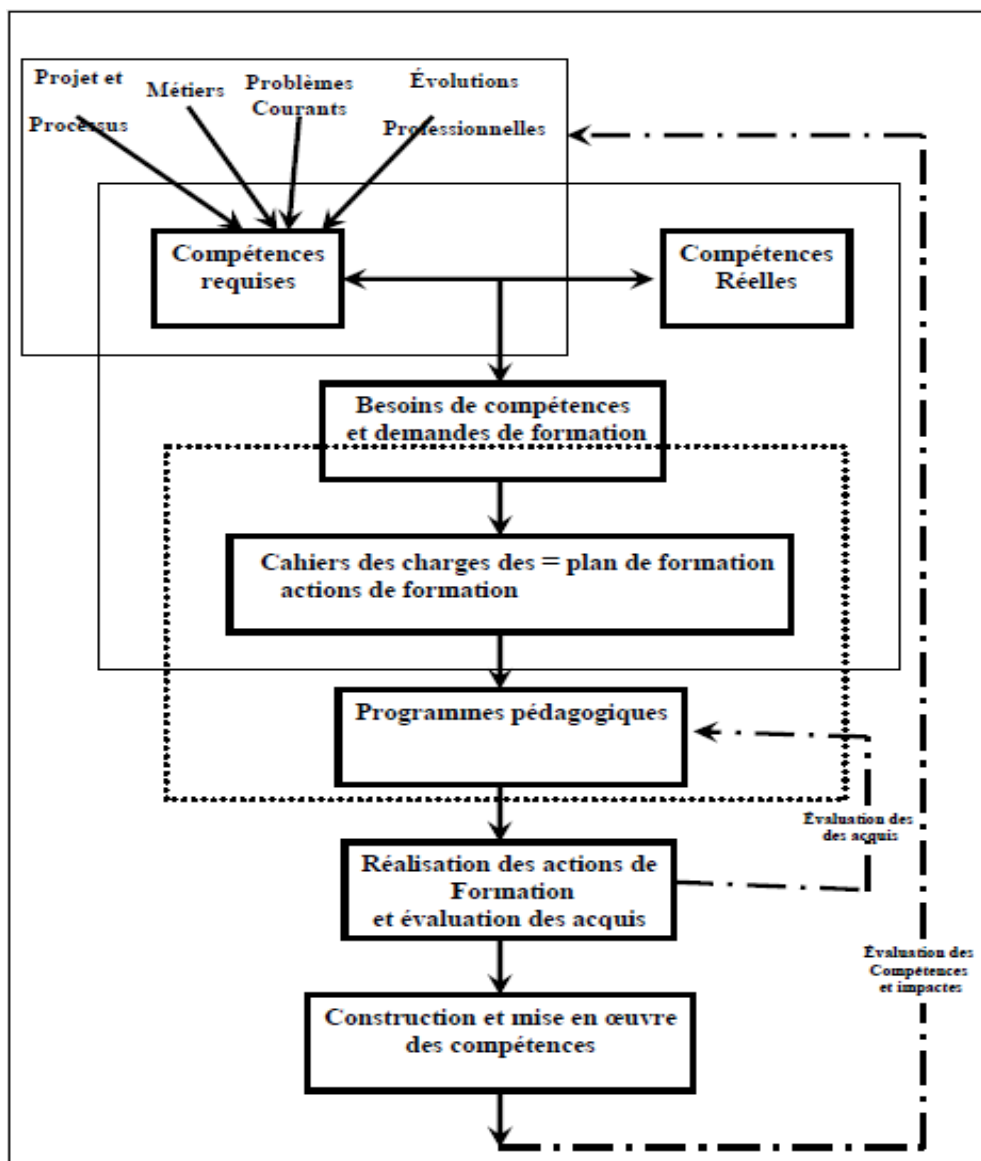
Le plan de formation facilite l'atteinte des objectifs généraux et ceux de diverses unités, c'est pour quoi la constitution et même le suivi de sa réalisation ne sont pas uniquement

---

<sup>1</sup> LE BOTERF, (Guy), *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*, Edition d'Organisations, Paris, 1993, p97

l'affaire du responsable de formation, mais concerne la Direction Générale, les responsables hiérarchiques, les employés et les partenaires sociaux.

Schéma N° 05 : Démarche générale d'élaboration du plan de formation



(Source : LE BOTERF, (Guy), *L'ingénierie et l'évaluation des compétences*, Edition d'Organisations, Paris, 1993, p131)

La démarche suivie rejoint le schéma ci-dessus, puisque les formations qui ont été retenues suite au filtrage effectué dans la première étape sont regroupées et classées par « domaines de stage ». En réalité, le plan de formation n'est qu'un ensemble ordonné et cohérent des cahiers des charges des actions de formation. Guy LE BOTERF note que le cahier des charges comprend les chapitres de la demande de formation et les spécifications concernant les modalités de réalisation de l'action de formation<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> LE BOTERF, (Guy), Op.Cit, p191

Une fiche technique doit être élaborée pour chaque formation. Elle définit le mode et l'objectif de la formation ainsi que les modalités d'organisation. Ainsi, pour chaque formation, il faudra indiquer :

- **L'objectif de la formation.**
- **La population ciblée** (commerciaux des Agences Commerciales des Télécommunications (ACTEL), chefs des départements de la Direction de la Formation, etc.).
- **Le nombre des participants.**
- **La durée de la formation** (en jours et en heures).
- **Le mode d'organisation :**

**En Interne :** ALGERIE TELECOM dispose de deux écoles de formation (au niveau de Constantine et de Ouargla). Les formations dispensées dans ces deux écoles sont assurées essentiellement par des compétences internes, disposant des qualifications opérationnelles et pédagogiques nécessaires pour le transfert du savoir et du savoir-faire.

Les formations organisées en interne portent essentiellement sur la présentation des produits et services commercialisés par ALGERIE TELECOM, ainsi que sur des thèmes techniques. Les deux écoles peuvent également dispenser d'autres formations, de thèmes variés, assurées par des formateurs externes.

**En Externe :** Il s'agit des formations assurées en dehors des structures de l'entreprise, au niveau d'organismes formateurs.

- **Le coût prévisionnel de la formation :** qui est calculé en intégrant à partir des coûts pédagogiques (frais d'inscription à la formation) et des coûts de logistique (transport, hébergement, restauration, etc.).
- **L'organisme formateur :** dans le cas où l'organisme est conventionné, le nom de l'organisme formateur retenu dans le cas d'une formation en externe. Si l'organisme n'est pas conventionné et lorsque la formation ne peut être assurée par un organisme conventionné, l'indication « à prospecter » doit figurer sur le plan de formation.

Lors de l'élaboration du plan de formation, il faudra tenir compte de certaines contraintes, qui sont :

- La procédure de passation des marchés de l'entreprise publique économique ALGERIE TELECOM SPA.
- Le budget alloué à la formation.
- Les exigences découlant de la politique de formation.

Une fois finalisé, le plan de formation est transmis au Directeur de la Formation pour approbation. Une fois approuvé, il est envoyé au chef de la Division des Ressources Humaines et de la Formation pour une pré-validation. Ce dernier s'occupera de le transmettre au Président Directeur Général d'ALGERIE TELECOM pour la validation officielle.

### **7.3. Exécution du plan de formation :**

Au début de l'année, le plan de formation est mis en application et les actions de formation sont lancées. Cette étape est à la charge du Département Développement des Compétences.

Les formations mises en œuvre par ALGERIE TELECOM couvrent divers domaines et la réalisation des programmes de formation se fait soit dans les écoles de formation de l'entreprise elle-même (les écoles de Constantine et de Ouargla), soit dans des institutions de formation spécialisées, conventionnées avec ALGERIE TELECOM. En voici quelques unes :

- L'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP).
- L'Institut de Télécommunications d'Oran (ITO).
- L'Institut National de la Productivité Et du Développement industriel (INPED).
- L'Institut National de la Poste et de la Technologie de l'Information et de la Communication (INPTIC).
- L'Institut Algérien des Hautes Etudes Financières (IAHEF).

Dans un premier temps, le chef de chacun des services (service formations techniques, service formations managériales et commerciales et le service formation des cadres supérieurs et clients partenaires) vérifie la faisabilité de la formation avec les organismes conventionnés avec ALGERIE TELECOM, ainsi que la disponibilité et la motivation des personnes à former. Dans le cas où la formation ne peut être assurée par des formateurs conventionnés, la Direction de la Formation doit sélectionner un nouveau fournisseur de formation. Par la suite, le chef de chaque service procède à la constitution des groupes bénéficiaires et à leur inscription nominative. Enfin, il établit un bon de commande qui sera transmis à l'organisme formateur.

Le responsable de la formation se charge de diffuser, à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie, le contenu du plan de formation. En fonction des programmations des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, les départs en formation et les dispositions conséquentes, afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne soit pas perturbé.

Dès l'achèvement de la formation, l'organisme formateur envoie au chef de service la liste des participants et la facture définitive pour le paiement. Le chef de Service Support, Suivi Budget & Reporting prépare le dossier de paiement qui sera transmis au Département Finances et Comptabilité qui procédera à l'acquittement.

L'application du plan de formation a une certaine flexibilité. Ainsi, la Direction de la Formation peut éventuellement recevoir des besoins qui n'ont pas été prévus dans le plan initial. Ces demandes nécessitent l'accord du supérieur hiérarchique immédiat.

La Direction de la Formation est tenue de suivre l'action de formation une fois le programme lancé. Le suivi de la formation se fait parallèlement avec la mise en application de la formation :

- en s'assurant de la qualité des conditions matérielles nécessaires pour la mise en œuvre de l'action de formation ;
- en s'assurant de l'assiduité des stagiaires et des formateurs ;
- en vérifiant la pertinence des situations d'apprentissage et des progressions pédagogiques.

Le Service Support, Suivi Budget & Reporting procède au suivi du budget de la formation en analysant les écarts entre le budget prévisionnel et les frais réels effectués.

#### **7.4. Évaluation des résultats de la formation :**

Des activités de formation occasionnent des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Ainsi, l'évaluation de la formation permet de « *découvrir si les objectifs de la formation sont atteints. Evaluer c'est attribuer une valeur au programme de la formation ou à une ou plusieurs de ces composantes, comme le contenu, les techniques, les formateurs, les supports, etc.* »<sup>1</sup>.

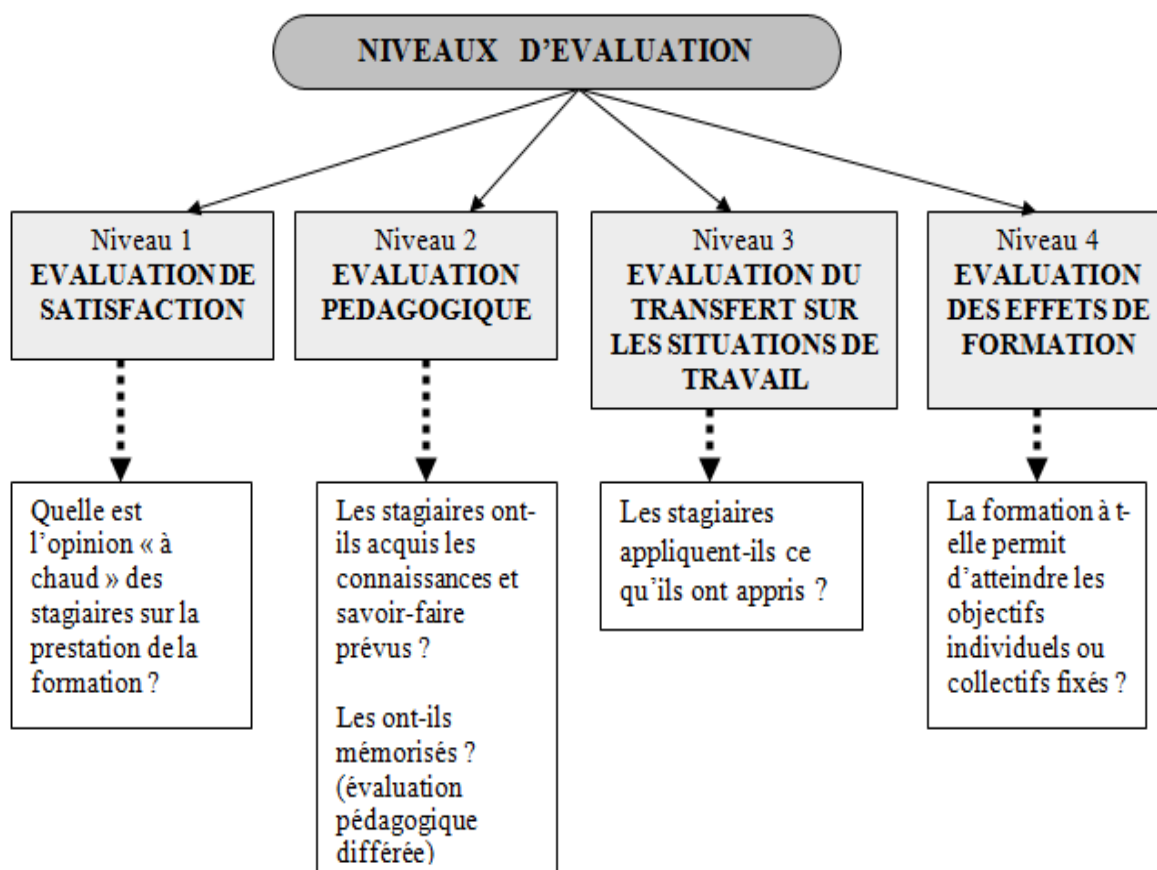
Une fois l'action de formation achevée, c'est en collaboration avec le Département Développement et Management de la Qualité que chaque chef de service relevant du Département Développement des Compétences évalue les actions de formation lancées par son service. L'évaluation de chaque formation doit fournir des données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité du formé (sa perception, ses connaissances, ses attitudes, son comportement, etc.).

Alain MEIGNANT distingue quatre niveaux d'évaluation de la formation, que voici :

---

<sup>1</sup> SEKIOU, (Lakhdar), *La gestion du personnel*. Edition d'Organisations, Paris, 1986, p352

Schéma N° 06 : Les niveaux d'évaluation de la formation



(Source : MEIGNANT, (Alain), *Manager la formation*, 6<sup>ème</sup> Edition, Edition Liaisons, Paris, 2003, p366)

La condition nécessaire est que la compétence nouvelle soit mise à l'épreuve rapidement. L'idéal sera de se conformer aux postulats suivants :

- L'évaluation de la formation établit avec objectivité le degré avec lequel les changements sont survenus.
- Le choix d'une mesure valable permet d'obtenir une évaluation objective d'un programme de formation.
- Les évaluateurs doivent posséder deux qualités indispensables un esprit logique et une connaissance technique.

Jacques SOYER propose trois grands types d'évaluations<sup>1</sup> :

- ◆ La pseudo évaluation, qui regroupe l'évaluation « à chaud » en fin de stage, et l'évaluation « à froid » réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation.
- ◆ L'évaluation par objectifs, qui permet de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non.

<sup>1</sup> SOYER, (Jacques), Op.Cit, p250

- ◆ Les approches complémentaires (pour certaines formations, il n'est pas toujours possible de fixer des objectifs (formation culture d'entreprise par exemple), donc le responsable est amené à utiliser d'autres approches pour apporter des preuves de l'efficacité de la formation).

Au sein d'ALGERIE TELECOM, c'est uniquement les évaluations à chaud en fin de stage qui sont en application. Un exemplaire de la fiche utilisée actuellement est présenté en Annexe N° 06. Chaque chef de service distribue aux participants à la formation des « fiches d'évaluation ». Ce sont des questionnaires, composés d'une quinzaine de questions regroupées en quatre catégories :

- ↳ Questions relatives à l'organisation de la session et l'appréciation globale du stage (conditions d'organisation, méthodes pédagogiques, supports utilisés, durée, etc.) ;
- ↳ Questions relatives au contenu de la session (niveau, adaptation, intérêt) et à la prestation des animateurs ;
- ↳ Questions relatives au formateur ;
- ↳ Questions relatives aux conditions générales du déroulement du stage, notamment l'accueil, à l'hébergement et à la restauration.

Le chef du Département Développement et Management de la Qualité procède ensuite au traitement et à l'analyse des questionnaires.

Le directeur de la formation pilote chaque étape du processus qui vient d'être décrit, en s'appuyant sur les résultats et les enregistrements de chacune d'elles, afin d'apporter les améliorations nécessaires en définissant les actions préventives et correctives adéquates. Il procède également, périodiquement, à l'évaluation du plan de formation et à l'élaboration des bilans d'activités.

## **Section 02 : Formation et gestion des compétences**

### **1. Définition de la compétence :**

La compétence est « *la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture* »<sup>1</sup>. On parle de compétence acquise une situation ou « *les ex-formés mobilisent effectivement et à bon escient dans une situation de travail des acquis de formations* »<sup>2</sup>.

On peut dire également que la compétence est « *le résultat d'une action qui se met en œuvre sous la forme d'une prise d'initiative, d'une prise de responsabilité d'un individu dans une situation de travail donnée* »<sup>3</sup>.

### **2. La gestion des compétences :**

La gestion des compétences est un ensemble d'activités, plus ou moins coordonnées, qui établissent un lien entre les différents processus de GRH (le recrutement, la rémunération, la gestion de carrière, etc.), sur la base des compétences. Ces activités comprennent :

#### **2.1. L'identification des compétences :**

Il s'agit d'identifier les compétences à acquérir par l'entreprise. Pour ce faire, l'entreprise peut avoir recours à différentes méthodes, telle que la méthode des incidents critiques (questionner le salarié sur les difficultés rencontrées dans le travail), l'entretien, ou encore, le référentiel de compétences (identifier l'ensemble des compétences utiles à l'organisation et déceler l'écart entre les compétences requises et les compétences acquises).

Nous remarquons que l'identification des compétences à acquérir rejoint la première activité de gestion des ressources humaines, à savoir, la GPRH. Néanmoins, l'accent est mis dans ce cas sur l'aspect qualitatif. Il s'agit de mettre le doigt sur des « savoir agir » en situation de travail et non uniquement sur des postes à combler.

Au sein d'ALGERIE TELECOM, Il n'y a pas de méthode unique d'identification. Mais la pratique la plus répandue est l'observation. Ainsi, chaque supérieur hiérarchique tente de détecter les écarts à combler en matière de compétences, auprès de ses subordonnés, sur la base des observations effectuées quotidiennement. Les supérieurs observent leurs subordonnés au moment du travail et apprécient le résultat de chacune de leurs tâches en fonction du temps qui y a été consacré.

<sup>1</sup> DENNERY, (Marc), *Piloter un projet de formation*, Edition ESF, France, 2000, p25

<sup>2</sup> LE BOTERF, (Guy) et autres, *Comment manager la qualité de la formation*, Edition d'Organisations, Paris, 1995, p107

<sup>3</sup> ZARIFIAN, (Philippe), *Le modèle de la compétence*, Edition Liaisons, Paris, 2001, p23

Une compétence est jugée utile sur la base des lignes stratégiques suivies par ALGERIE TELECOM. Ces lignes sont spécifiées dans la lettre de cadrage qui émane de la Direction Générale.

Quoi qu'il en soit, il est utile de rappeler que pour ALGERIE TELECOM, la fonction de GRH est une fonction support. Les processus supports alimentent les processus cœur de métier (les fonctions commerciale et technique notamment) en fonction de leur besoins.

Pour l'année 2014, la lettre de cadrage a clairement mis l'accent sur les compétences commerciales et techniques. Ceci s'explique par le fait qu'ALGERIE TELECOM est une entreprise publique dépendante du Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC). Vu l'objectif du Gouvernement de mettre à la disposition du citoyen les moyens de communication tels que la téléphonie fixe et internet, le MPTIC oriente ALGERIE TELECOM dans la détermination des futures compétences à acquérir.

### **2.2. Le développement des compétences :**

Pour les entreprises, la nécessité de développer ses compétences est un fait. Les compétences évoluent, ce qui nécessite une mise à jour perpétuelle. Pour ce faire, divers moyens, **en addition à la formation**, s'offrent à l'entreprise :

- **L'apprentissage sur le tas :** il s'agit du moyen le plus habituel de construction de compétences. Au sein d'ALGERIE TELECOM, ce type d'apprentissage est surtout caractéristique des métiers relevant du technique, qui s'effectuent sur le terrain. Cependant, il ne permet pas la reproduction du métier, d'où le recours à la formation.
- **L'expérience :** l'expérience professionnelle est un moyen d'acquérir des savoirs et des compétences. Au sein d'ALGERIE TELECOM, cette acquisition de compétence est reconnue sur la base de la pratique sur le lieu de travail (l'ancienneté dans le poste).
- **La motivation :** en tant que « savoir combinatoire » de deux composantes, qui sont la capacité et la volonté d'agir. Dans ce contexte, nous pouvons dire que ce sont les leviers de la motivation qui favorisent l'auto-apprentissage et la recherche volontaire de nouvelles connaissances, ce qui permet le développement de nouvelles compétences.
- **La mobilité :** une mobilité, qu'elle soit verticale ou horizontale favorise l'apprentissage et l'accumulation des connaissances et mène vers le développement des compétences. Comme nous l'avons mentionné dans le premier chapitre, il existe une mobilité verticale et horizontale au sein d'ALGERIE TELECOM, mais la finalité de ces actions ne concerne pas le développement des compétences.

### **2.3. L'évaluation des compétences :**

Evaluation de formation, de compétences, de performance... autant de procédures qui risquent d'être confondues ! Néanmoins, l'évaluation des performances comme l'une des

activités principales de GRH (comme il a été souligné dans le chapitre précédent) se distingue subtilement de l'évaluation des compétences des employés, qui renvoie à l'appréciation de « ce que sait faire effectivement » l'employé dans un poste donné, par l'évaluation de la réalisation des objectifs qui lui sont assignés.

En effet, savoir agir « avec compétence » suppose être capable<sup>1</sup> :

- de construire et d'activer des combinatoires pertinentes de ressources (personnelles et de réseaux) ;
- de gérer une gamme de « situations professionnelles » (une « situation professionnelle » étant décrite avec une activité ou une mission à laquelle sont associés des « critères de réalisation » contextualités) ;
- d'atteindre des « résultats » (produits, services) auxquels sont associés des « échelles de réussite » et adressés à un destinataire (clients, usagers, patients, ....) ;
- de répondre à des enjeux.

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

- **La communication avec les principaux acteurs** : il s'agit d'informer les responsables hiérarchiques concernant les enjeux de l'évaluation, de sensibiliser les stagiaires en leur communiquant les outils et méthodes qui seront utilisés lors de la phase d'évaluation.
- **La mise en œuvre de deux boucles de feed-back** : une double boucle de retour d'expérience peut être mise en œuvre : une boucle courte, soit l'évaluation présentée précédemment, et une boucle longue, qui prend la forme d'une réunion entre les opérationnels et le service formation.

Au sein d'ALGERIE TELECOM, nous avons noté que, tout comme la phase d'identification des compétences requises, l'évaluation se fait de manière directe par chaque responsable hiérarchique. L'identification et l'évaluation des compétences sont à la base de la localisation des compétences devant être développées, puisque l'évaluation met la lumière sur les compétences à renforcer et/ou à acquérir.

### **3. Le référentiel de compétences :**

Le référentiel de compétences est un document qui permet d'identifier l'ensemble des compétences utiles à l'organisation dans le présent et le futur, grâce à une appréciation précise des compétences dans une tâche, un poste ou une fonction.

Après une analyse de l'ensemble des métiers existants dans l'entreprise (répertoire des métiers), il faudra construire un référentiel des compétences communes aux familles professionnelles et définir les niveaux de compétences requis.

---

<sup>1</sup> LE BOTERF, (Guy), *Ingénierie et évaluation des compétences*, Edition d'Organisations, 2002, Paris, p46

Ainsi, le référentiel a pour but d’apporter l’ensemble des informations nécessaires au développement des compétences du personnel et aide à l’élaboration d’un référentiel de formation, c'est-à-dire qu’il aide à mettre en lumière les actions de formation grâce auxquelles il sera possible de détenir ces compétences.

La réalisation de ce référentiel est un investissement pour l’entreprise, il doit donc être ciblé afin de permettre d’éviter les erreurs d’attribution, or, il n’existe pas de « référentiel de compétences » formel au niveau d’ALGERIE TELECOM. En effet, les responsables au niveau du Département Développement des Compétences nous ont affirmé que « *la pratique en vigueur actuellement est de déduire les compétences du référentiel à partir de l’analyse des missions et responsabilités correspondants à chaque emploi* ».

Il s’agit d’analyser les fiches emplois, de construire un référentiel emploi à partir duquel il est possible de répertorier les compétences spécifiques et transversales qu’un employé doit détenir pour l’exercice de cet emploi. Ce répertoire est censé constituer le référentiel de compétences d’ALGERIE TELECOM.

Pour illustrer cela, nous avons pris l’exemple de l’emploi de directeur d’ACTEL. A partir de sa fiche emploi, nous avons pu tirer sa mission et un récapitulatif de ses responsabilités :

**Tableau N° 06 : Mission et responsabilités d’un Directeur d’ACTEL**

<u>Mission :</u>	<u>Responsabilités :</u>
<p><b>Dans le cadre de la politique commerciale et des procédures de gestion, assure la coordination des équipes de ventes et de relation clients, développe les ventes et la satisfaction clients afin de garantir l’atteinte des objectifs commerciaux et la satisfaction des clients.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantit l’atteinte des objectifs de vente en stimulant l’équipe qu’il coordonne et en assurant la conclusion de contrats commerciaux.</li> <li>- Garantit l’application des mesures tarifaires et promotionnelles.</li> <li>- Veille à ce que l’agence véhicule une image forte afin de promouvoir l’entreprise.</li> <li>- Assure la mise en avant des communications commerciales</li> <li>- Assure la transmission régulière d’informations auprès de ses équipes en matière d’offres, tarifs ou politique commerciale.</li> <li>- Assure un support et une aide auprès de ses équipes.</li> <li>- Garantit la satisfaction du client par la prise en charge des réclamations dans des délais optimaux.</li> <li>- S’assure de la faisabilité des informations transmises et du respect des règles et procédures en terme de traitement des réclamations.</li> <li>- Garantit la gestion administrative de son agence et le maintien à niveau des compétences de ses équipes.</li> <li>- Garantit le respect du règlement intérieur de l’entreprise au sein de son agence.</li> </ul>

(Source : Département Développement des Compétences)

A partir de ces informations, il est de coutume au sein d'ALGERIE TELECOM d'élaborer un référentiel de formation. Notons qu'une fiche emploi comporte plusieurs types de formations (spécifiques et transversales) et une fiche formation concerne un ou plusieurs emplois.

**Tableau N° 07 : Référentiel de formation du Directeur d'ACTEL**

Formations spécifiques	Formations transversales
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La relation client en pratique : entraînement intensif</li> <li>- L'architecture des réseaux télécoms</li> <li>- Les étapes de la production</li> <li>- Les produits et services d'AT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion d'équipe</li> <li>- Gestion du temps</li> <li>- Connaissance de l'environnement</li> <li>- Stratégie et plan de développement de l'agence</li> <li>- Stratégie et plan d'action commerciale</li> <li>- Animation des équipes</li> <li>- Gestion des ressources humaines</li> <li>- Analyse et diagnostic du marché</li> <li>- Prospection commerciale</li> <li>- Vente</li> <li>- Négociation</li> <li>- Mesure et suivi de la satisfaction clients</li> <li>- Analyse du risque clients</li> <li>- Gestion administrative</li> <li>- Reporting</li> <li>- Microsoft Word, Excel et Powerpoint</li> </ul>

(Source : Département Développement des Compétences)

Dans chaque fiche emploi, les compétences nécessaires à l'exercice de cet emploi devraient être spécifiées. Cependant, le souci majeur est que les fiches emploi en application à ALGERIE TELECOM ne consignent pas les compétences à détenir pour l'exercice du dit emploi, comme il est possible de le voir sur la fiche emploi consignée en Annexe N° 04. Ainsi, les formations arrêtées sur la base du référentiel emploi ne sont pas forcément génératrices de compétences. Pour s'assurer qu'elles le sont, la construction d'un référentiel de compétences s'avère nécessaire.

**4. La compétence comme élément de la performance de l'entreprise :**

Le concept de compétence est considéré comme un « système » complexe car on peut distinguer plusieurs notions qui l'entourent, notamment, la capacité, les compétences requises, les compétences acquises, la qualification et la performance<sup>1</sup>.

Les notions de compétence et de performance sont souvent confondues : on dit de quelqu'un qu'il est compétent parce qu'il est performant (il réussit bien à atteindre ou à dépasser les objectifs qu'ils lui sont fixés). Or, la compétence n'est qu'un aspect de la

<sup>1</sup> HOSDEY, (Alain) et ROGISTER, (Jacques) : *Formation en entreprise : les clés de la réussite*, Edition Edipro, 2009, p39

performance<sup>1</sup>: on peut être compétent dans un contexte donné et ne plus être performant dans un autre.

Aussi, il y a généralement une assimilation entre la contre-performance et l'incompétence. Les causes d'une contre performance peuvent être des compétences non renouvelées, non adaptées..., mais aussi, un manque de motivation, un contexte inadapté (environnement de travail, outils et méthodes proposées, organisation du travail, etc.).

La compétence peut donc être considérée comme un des éléments de la performance de l'entreprise. Ainsi, un employé peut être compétent mais non performant dans le sens où une compétence existe, mais n'a pu n'a pu engendrer ni résultats (chiffrables et mesurables), ni performances (quantitatives et qualitatives) car elle n'est pas mise en pratique. Dans ce cas, il y a bien des individus compétents mais non performants.

Voici quelques raisons qui peuvent expliquer cette situation<sup>2</sup> :

- l'inadéquation entre le profil emploi et le profil compétence, c'est à dire une compétence donnée peut ne pas correspondre à la nature de celle exigée pour l'exercice du poste d'affectation.
- une compétence non mise en exercice durant un temps finit par perdre de sa pertinence et devenir incertaine.
- la compétence nécessaire à l'exercice d'un métier peut être exigée à un degré de maîtrise supérieur à celui détenu réellement par l'intéressé. Il s'agit d'un écart de niveau.
- la compétence peut être freinée lors de sa mise en œuvre à cause de la non- motivation de l'intéressé lui-même ou de la hiérarchie, ou de l'absence d'un savoir faire de cette dernière.

La motivation constitue donc le moteur qui anime et rend possible l'exercice d'une compétence<sup>3</sup>. L'acquisition, la mise en œuvre ou la maintenance des compétences supposent la motivation, ils ne peuvent durablement être acquis contre le gré des apprenants. Leur mobilisation implique un « vouloir mobiliser », comme l'illustre le schéma suivant :

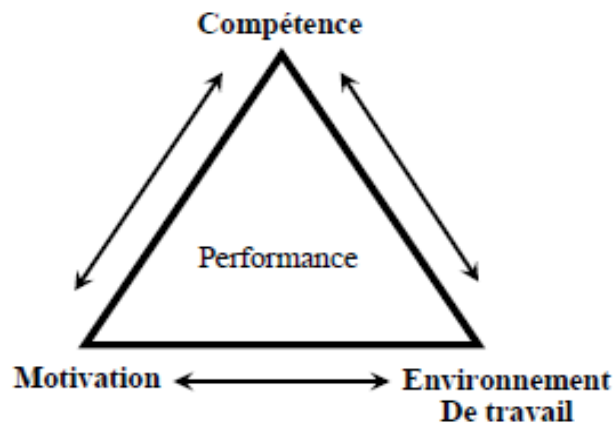
---

<sup>1</sup> BEYOU, (Claire), *Manager les connaissances*, Edition Liaisons, Paris, 2003, p37

<sup>2</sup> JOLIS, (Nadine), *La compétence au cœur du succès de votre entreprise*, Edition d'Organisations, 2000, p25-26

<sup>3</sup> LE BOTERF, (Guy), *Op.Cit*, p108

## Schéma N° 07 : La performance et la compétence



(Source : BEYOU, (Christine), *Manager les connaissances*, Edition Liaisons, 2003, p38)

### **5. Le développement des compétences comme exigence des entreprises Algériennes :**

Aujourd'hui, les entreprises et les salariés Algériens subissent des évolutions difficiles à anticiper. Le marché, la concurrence, la réglementation et la technologie changent et c'est en grande partie cela qui exige de tous les acteurs le développement des compétences et l'acquisition de nouvelles compétences.

Ainsi, il est important de noter que :

- Le marché Algérien de l'emploi est moins sûr qu'avant. En effet, la crise est persistante et la menace du chômage plane sur les salariés. Il devient de moins en moins acceptable qu'une même personne garde le même emploi durablement et encore moins tout au long de sa vie professionnelle.
- La concurrence entre entreprises s'accroît et leurs attentes changent à l'égard de leur personnel. L'adaptabilité, la mobilité et la flexibilité des ressources humaines deviennent des valeurs professionnelles déterminantes, au même titre que la qualification formelle.
- Les avancées technologiques importantes font que les ressources humaines doivent s'adapter aux changements et aux nouveautés, mais cela exige une mise à niveau des pratiques de gestion et pousse à la redéfinition de méthodes de travail et de fonctionnement.
- Les systèmes de formation traditionnels se limitent à dispenser des savoirs obsolètes. On se questionne sur leur propension à former des personnes capables d'utiliser leurs savoirs pour agir réellement, concrètement et efficacement en situation professionnelle.
- La formation, comme facteur de motivation, est aussi la voie la plus indiquée pour réaliser le chantier des compétences devenu un enjeu majeur qui détermine la compétitivité des entreprises Algériennes.

- L'accélération technologique et l'informatisation croissante des processus de gestion impliquent une nouvelle carte de compétences dans les entreprises Algériennes. Les réseaux Internet et Intranet redéfinissent les contours des structures organisationnelles et les rôles des acteurs dans les processus stratégique et bouleversent les anciennes conceptions des rapports de pouvoir dans les entreprises.

Ainsi, nous pouvons dire que la pratique d'une gestion des compétences au sein des entreprises Algériennes est nécessaire. Celle-ci pourra contribuer à maintenir l'équilibre entre les performances économiques, sociales et sociétales, car contrairement à la vision traditionnelle qui conçoit la performance dans sa dimension exclusivement financière, il n'y a pas d'opposition entre la performance économique et financière et la performance sociale et sociétale de l'entreprise.

Les processus de construction de compétences suscitent des capacités en matière stratégique, organisationnelle et humaines :

- **En matière stratégique :** les processus de construction de compétences visent à valoriser les compétences et surtout la place de l'employé dans l'entreprise comme principal capital valorisant et différenciateur. Ainsi, ces processus peuvent être à la source d'avantages concurrentiels liés au développement du potentiel humain, à sa créativité, à la capitalisation de son intelligence, etc.  
Par ailleurs, la réactivité face à l'environnement et l'importance de l'information comme matière première de réflexion stratégique, incite les entreprises Algériennes à adopter des systèmes d'informations qui appellent à un renouvellement des compétences des acteurs.
- **En matière organisationnelle :** la refondation des relations de travail au sein de l'entreprise Algérienne, dans le souci du renforcement de l'autonomie des employés, ne peut se faire qu'à travers la revalorisation des compétences. Celle-ci permettra aussi le renforcement de leur employabilité et la diminution de leur vulnérabilité face aux exigences sans cesse nouvelles du marché du travail.

Aussi, dans le contexte Algérien, le dirigeant a le double souci de maximiser à la fois l'apprentissage professionnel de ses employés et la performance opérationnelle de son entreprise. Seulement, il est difficile de concevoir un apprentissage collectif sans des dispositifs efficaces d'apprentissage individuel, alors que les entreprises Algériennes ont tendance à faire primer le groupe sur l'individu, ce qui nécessite une redéfinition de l'organisation afin de prioriser l'apprentissage individuel.

- **En matière humaine :** l'engouement des acteurs de l'entreprise face à l'acquisition de nouveaux savoirs ou savoir-faire laisse paraître un climat psychologique favorable et stimulant pour le développement des compétences. Ainsi, cela permettra la valorisation des talents, l'épanouissement dans le travail, la mobilisation des intelligences individuelles et collectives et par extension, l'amélioration de la motivation des employés.

Aussi, le travail en équipe sera plus efficace, du fait de l'atténuation des tensions dues à la compétition et l'acceptation de « l'autre » comme une source d'enrichissement et non comme une menace éventuelle sur le plan professionnel.

## **6. La formation insérée dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) consiste « à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (en terme d'effectifs) que qualitatif (en terme de compétences) ».

L'approche GPEC met l'accent sur la description des missions et des activités dominantes de chaque métier de l'entreprise et permet une visibilité sur leurs possibilités d'évolution, en prévoyant les adaptations des compétences aux nouvelles activités.

Le référentiel des métiers et des compétences est un des outils essentiels à la mise en place des démarches de la GPEC dans l'entreprise. C'est en établissant ce lien entre « les personnes » et « les métiers » que l'on permet d'activer différents leviers de développement des compétences, parmi ces leviers : la formation.

La démarche GPEC s'appuie largement sur le concept de « compétence », envisagé comme une combinaison de ressources, dans une situation donnée, rendant « capable de ... ». Cette capacité est générée grâce à la formation qui peut donc être identifiée comme un élément inséré dans la démarche de GPEC. En effet, c'est en fonction des besoins en compétences identifiés que sont mises en place des actions de formation et que les plans de formation sont élaborés de manière à permettre une meilleure utilisation des ressources humaines et un aboutissement des compétences futures nécessaires à l'entreprise.

## **7. Effets de la formation sur la compétence :**

Marc DENNERY distingue cinq composantes de la compétence. Les trois premières sont bien connues des formateurs qui les utilisent pour concevoir leurs programmes de formation, il s'agit du : savoir, savoir-faire, et savoir être. A ces trois composantes s'ajoutent : les démarches intellectuelles et la confiance en soi.

La formation ne produit pas directement de la compétence, mais agit indirectement sur les éléments hétérogènes qui composent la compétence.

### **7.1. Impact de la formation sur les savoirs :**

On peut distinguer deux types de savoir :

- ◆ les savoirs liés à une discipline scientifique, c'est à dire généraux, utilisant des concepts, que l'on peut qualifier de « savoirs théoriques ».

- ◆ les savoirs liés à un contexte donné, qui ne prennent leur sens que par rapport à une situation bien connue de l'apprenant et que l'on pourrait appeler « savoirs ou connaissances contextualités ».

Aujourd'hui, la formation n'a plus pour fonction de produire des « savoirs théoriques » mais seulement des « savoirs contextualités ». Ce qui intéresse les opérationnels, c'est des savoirs faire directement transférables.

### **7.2. Impact de la formation sur les savoir-faire :**

Par savoir-faire, on entend une « connaissance procédurale », c'est à dire une connaissance pratique qui permet de savoir comment faire dans une situation générale.

Savoir-faire n'est pas à confondre avec compétence. Cette dernière s'acquiert avec l'expérience, lorsque le savoir-faire est mis au contact du terrain. Dans cette optique, la formation n'est plus pensée en termes de stage, mais en termes de processus pédagogique, ou il sera question pour le formateur d'accompagner le stagiaire après sa formation.

### **7.3. Impact de la formation sur le savoir-être :**

#### **a) Développer des qualités morales :**

La première dimension du savoir-être recouvre « les qualités morales ». Il s'agit par exemple de l'ambition, du charisme, du sens de responsabilité, de l'honnêteté, etc. Les managers cherchent à développer ces qualités morales, notamment par la formation. Seulement, vu que les qualités morales sont de l'ordre de l'éducation et des expériences de la vie, le rôle de la formation est à discuter.

#### **b) Développer le caractère :**

Le caractère se réfère à une composante ancrée dans la personnalité de chaque individu, qui ne peut être changée mais plutôt développée. Selon Marc DENNERY<sup>1</sup>, il existe dans les formations de développement personnel des outils et des méthodes très utiles, inspirés des courants américains de la psychologie (programmation neurolinguistique, analyse transactionnelle...) et certaines personnes sont capables d'améliorer sensiblement leur manière de communiquer, de négocier, d'animer une équipe grâce à ces approches. Mais pour cela, il est impératif qu'au moins trois conditions soient réunies :

- Ces personnes doivent être motivées pour participer activement à ces formations. Il doit s'agir d'une volonté personnelle de changement et non pas d'une obligation.
- Ces personnes doivent être invitées à changer certaines de leurs pratiques et non pas leur personnalité ou leur tempérament. Il s'agit d'acquérir puis d'appliquer des savoirs-faire comportementaux.

---

<sup>1</sup> DENNERY, (Marc), Op.Cit, p28

- Ces personnes doivent s'engager dans un véritable travail de fond qui n'est pas limité à un stage de formation.

**c) Développer les goûts et intérêts :**

Les goûts et intérêts guident les conduites et orientent les pratiques professionnelles. Ce sont des déterminants du comportement. La particularité des goûts et intérêts est leur stabilité, mais ils peuvent parfois évoluer grâce à la formation qui permet au personnel de découvrir de nouveaux centres d'intérêts.

**d) Produire des comportements stéréotypés :**

Les comportements sont dits stéréotypés lorsque tout le monde se comporte de la même façon. La formation n'est pas le moyen le plus efficace pour produire ces comportements, car il est difficile d'imposer aux salariés des comportements figés. Donc, la formation doit être davantage un moyen pour développer l'autonomie du professionnel et non pas d'inculquer, d'imposer, de normaliser, etc.

**7.4. Impact de la formation sur les démarches intellectuelles :**

Les démarches intellectuelles sont « *un ensemble de processus de résolution de problèmes* »<sup>1</sup> intégré chez chacun de nous. C'est la manière dont chacun va mobiliser ses savoirs, savoirs-faire et savoirs-être pour résoudre les problèmes qui lui sont posés dans son contexte professionnel.

Ces démarches intellectuelles sont au cœur des compétences et elles se développent principalement par l'expérience. C'est en étant confronté à des « situations-problèmes » que chacun peut élaborer sa manière de les résoudre.

Il existe trois grandes manières de résoudre les problèmes et donc trois types majeurs de démarches intellectuelles :

- **L'application :** regroupe les démarches qui consistent à appliquer des procédures de résolution de problèmes parfaitement définis.
- **L'adaptation :** une démarche d'ajustement, de traduction et d'installation où il existe toujours une marge de manœuvre.
- **La création :** une démarche au cours de la quelle on cherche à résoudre un problème sans avoir de représentation claire de la situation, ni au sens de processus de résolution, ni au sens de solution finale qui sera retenue.

D'un point de vue théorique, la formation semble être capable de faciliter le développement de nouvelles démarches intellectuelles, mais une démarche intellectuelle ne s'apprend pas directement mais s'acquiert en étant amené à l'appliquer. Il est indispensable

---

<sup>1</sup> DENNERY, (Marc), Op.Cit, p31

que l'apprenant puisse être confronté en formation à de nouvelles « situations-problèmes » pour pouvoir utiliser des démarches intellectuelles originales. Les formations invitent assez peu les stagiaires à employer des démarches intellectuelles de type « création ». Ce sont les démarches de type « adaptation » et surtout « application » qui semblent être à l'honneur.

### **7.5. Impact de la formation sur la confiance en soi :**

La confiance en soi se bâtit à partir de l'image de soi et de l'estime de soi. L'image de soi est l'image que se construit progressivement l'individu sur lui-même. L'estime de soi est un jugement de valeur de l'individu sur lui-même.

Une estime de soi positive va conduire l'individu à s'attribuer ses succès, alors qu'il attribuera ses échecs plutôt à des causes externes. Cette attribution des succès renforce l'image positive qu'il a déjà de lui-même. En ce sens, la formation peut favoriser le développement de la confiance en soi ou éviter de la réduire, en pratiquant une pédagogie de la réussite, permettant à chaque participant de réussir à mettre en œuvre les connaissances acquises au cours du stage, ou encore, en évitant tout jugement du groupe défavorable sur son comportement et en s'interdisant toute attribution dévalorisante.

Il faut souligner que les responsables ne doivent pas négliger l'aspect « organisation du travail ». En effet, les actions orientées vers le développement des compétences doivent porter sur deux facteurs<sup>1</sup>:

- L'accroissement des compétences des personnes et des équipes de base,
- L'amélioration de l'organisation pour mieux développer les compétences individuelles, les mobiliser, les faire interagir et les centrer sur la compétitivité.

### **7.6. La formation au service du développement des compétences :**

Pour s'assurer que la formation est au service du développement des compétences, il faudra s'assurer de la véracité, sur le terrain d'étude, des six principes<sup>2</sup> que voici :

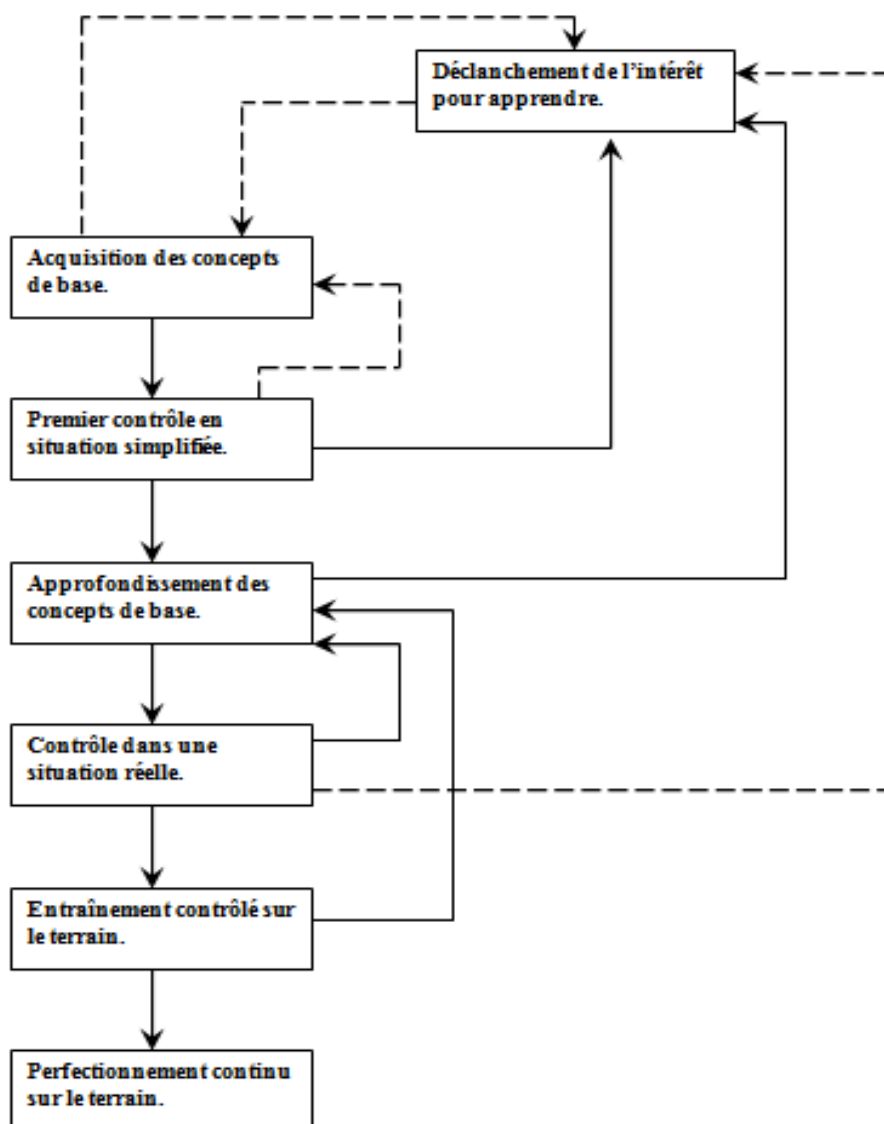
- Situer la formation dans un processus éducatif : ce processus commence par le déclenchement de l'intérêt pour apprendre et qui aboutit à un perfectionnement continu sur le terrain, comme le précise le schéma suivant :

---

<sup>1</sup> CANNAC, (Yves), *La bataille de la compétence*, Edition Hommes et Techniques, Paris, 1985, p132

<sup>2</sup> BARTHOD, (Michel) et autres, *Développement des compétences et stratégie de l'entreprise*, Edition d'Organisations, Paris, 1987, p112

Schéma N° 08 : Processus d'acquisition des compétences



(Source : BARTHOD, (Michel) et autres, *Développement des compétences et stratégie de l'entreprise*, Edition d'Organisations, Paris, 1987, p112)

- ▶ Situer l'expression des objectifs au niveau des maîtres d'ouvrages : on appelle « maître d'ouvrage » le client qui a besoin de compétences. Il organise la formation dans le cadre du processus de développement des compétences et a tendance à minimiser le temps et l'argent qu'il faut consacrer à la formation pour qu'elle soit vraiment utile.
- ▶ Promouvoir le bon usage de la formation : l'attention du personnel doit être focalisée sur les effets de la formation sur la réussite, tout en montrant en quoi la formation peut contribuer à combler les défauts qui peuvent exister.
- ▶ Etablir des cahiers de charge : c'est un contrat qui lie le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre et traduit la compréhension réciproque des objectifs du client et les contraintes professionnelles de la formation.

- ▶ Concevoir une action de formation adaptée : dans savoir combiner et choisir entre les méthodes et les formules qui conviennent le mieux aux besoins précis d'acquisition de compétences.
- ▶ Choisir les actions prioritaires : les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'entreprise puisse toutes les financer, donc il convient de faire des choix en tenant compte de la priorité et de l'urgence de l'action.

### **7.7. L'ingénierie de formation et l'ingénierie de compétences :**

La nécessité d'adaptation des compétences dans le but de répondre aux objectifs de l'organisation fait intervenir l'ingénierie de formation, qui veille à bâtir un dispositif de développement des compétences pleinement efficaces.

**L'ingénierie de formation** est un ensemble de démarches méthodologiques, qui s'appliquent à la conception de dispositifs de formation, elle comprend<sup>1</sup> :

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

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

L'ingénierie de formation tend à rendre la formation professionnelle plus efficace, en passant d'une logique de consommation de formation à une logique d'investissement. Les compétences sont vues comme des ressources à optimiser par la formation.

Elle vise à concevoir et à mettre en œuvre des dispositifs permettant aux apprenants d'acquérir des ressources (connaissances, savoir-faire, etc) et de s'entraîner à les combiner et à les mobiliser pour agir avec compétence.

Si l'ingénierie de formation privilégie l'acquisition de connaissances, **l'ingénierie de développement des compétences** est orientée vers l'acquisition des compétences professionnelles directement exploitables en situation professionnelle. Elle vise la recherche, l'acquisition et l'amélioration des compétences du personnel de l'entreprise en permettant leur adaptation aux nouveaux postes de travail, à l'utilisation de matériels nouveaux et à l'intégration du nouveau personnel.

---

<sup>1</sup> ERAY, (Philippe), *Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation*, Edition Liaisons, Paris, 1999, p27

Pour obtenir ce résultat, l'ingénierie des compétences agit sur l'ensemble des connaissances mobilisées par les compétences que l'emploi requiert. C'est ainsi qu'elle met en œuvre un dispositif de formation visant à assurer l'assimilation des connaissances théoriques et procédures, en plus de modalités d'organisation du travail propres à développer les savoir-faire.

Nous dirons, en conclusion à ce second chapitre, que la difficulté aujourd'hui n'est plus d'avoir des ressources humaines qui s'astreignent à des tâches inférieures à leurs capacités, mais de leur permettre d'acquérir les capacités requises par leurs tâches. Ce grand changement exige que la formation tienne compte de ce que les employés ont besoin de savoir.

Ce savoir, une fois mobilisé, deviendra pouvoir ! C'est à partir de cette construction de compétences utiles que les stratégies gagnantes vont s'édifier. Pour ce faire, les plans de formation établis doivent permettre d'acquérir une certaine flexibilité stratégique et pouvoir s'adapter aux changements de l'environnement.

A priori, l'étude qualitative des actions de formation au sein d'ALGERIE TELECOM nous laisse penser que celle-ci remplit les critères énoncés par Michel BARTHOD et permet de ce fait le développement des compétences de ses employés. Afin de vérifier cela, le prochain chapitre abordera une étude quantitative effectuée auprès des employés formés d'ALGERIE TELECOM.

## **CHAPITRE III**

# **EFFETS DE LA FORMATION SUR LE PERSONNEL D'ALGERIE TELECOM**

Afin d'enrichir notre travail de recherche portant sur l'impact de la formation sur le développement des compétences, nous avons réalisé une étude qui permettra à la fois de savoir quel est le degré de mise en place des différentes approches théoriques de la formation au sein d'ALGERIE TELECOM et de voir jusqu'à quel point elle permet le développement des compétences du personnel.

Pour atteindre notre objectif, nous avons jugé utile de mener une enquête par sondage au niveau de la Direction Générale d'ALGERIE TELECOM, ainsi que quelques Directions Opérationnelles et des Agences Commerciales de Télécommunications.

## **Section 01 : Perception de la formation chez le personnel**

### **1. Méthodologie de l'enquête adoptée :**

#### **1.1. Contexte et finalité de l'enquête :**

L'appréciation de l'impact des actions de formation sur les compétences des employés vient aujourd'hui comme une nécessité absolue. Il s'agit là de justifier, voire « légitimer » les actions de formation qui sont vues comme un investissement par l'entreprise. Il importe donc de connaître le retour d'investissement de la formation.

Aussi, le développement des compétences des employés est vu comme une exigence qu'il faudra absolument remplir, si l'entreprise veut survivre dans l'environnement dans lequel elle évolue. Il s'agit de se munir des moyens nécessaires afin de pouvoir répondre à des enjeux stratégiques, en adaptant les compétences des employés aux évolutions techniques et organisationnelles, mais aussi favoriser la promotion sociale et professionnelle.

En effet, l'ingénierie de développement des compétences est orientée vers l'acquisition des compétences professionnelles directement exploitables en situation professionnelle. Elle vise la recherche, l'acquisition et l'amélioration des compétences du personnel de l'entreprise en permettant leur adaptation aux nouveaux postes de travail, à l'utilisation de matériels nouveaux et à l'intégration du nouveau personnel.

Pour obtenir ce résultat, l'ingénierie des compétences agit sur l'ensemble des connaissances mobilisées par les compétences que l'emploi requiert. C'est ainsi qu'elle met en œuvre un dispositif de formation visant à assurer l'assimilation des connaissances théoriques et procédures, en plus de modalités d'organisation du travail propres à développer les savoir-faire.

C'est dans cette optique que nous avons opté pour la réalisation d'une étude quantitative auprès des salariés d'ALGERIE TELECOM, à travers l'administration d'un questionnaire. L'analyse des réponses nous amènera à apprécier l'impact réel des actions de formation en application au sein de l'entreprise sur les composantes des compétences des employés et de vérifier la mobilisation effective des acquis de la formation en situation professionnelle.

Cependant, la présente enquête présente certaines limites du fait des difficultés que nous avons rencontrées lors de sa réalisation, notamment compte tenu de la contrainte de temps et le manque de coopération des employés du fait de leur charge de travail importante pendant la durée de notre stage.

### **1.2. Population cible et méthode d'échantillonnage :**

Afin d'atteindre les objectifs suscités, nous avons ciblé par notre enquête l'ensemble du personnel ayant bénéficié de formations au sein d'ALGERIE TELECOM durant l'année 2013. Nous avons jugé judicieux d'opter pour les formations qui remontent à une période de temps assez importante pour nous permettre d'appréhender la valeur qu'elle a apportée aux compétences des employés, une fois que ceux-ci aient réintégré et passé une certaine durée dans leurs postes de travail respectifs.

Etant donné le nombre important des personnes formées durant cette période, leur dispersion géographique et devant la difficulté de constitution de la liste exhaustive des unités de sondage, la construction d'un échantillon représentatif s'est avérée indispensable.

Pour construire notre échantillon, nous avons opté pour l'une des techniques d'échantillonnage empirique (aussi appelées non-probabilistes), à savoir, l'échantillonnage par quotas. Le principe de cette technique est de construire un échantillon dont la structure est identique à celle de la population-mère, selon certains critères préalablement choisis, dans le but de s'assurer de sa représentativité.

On suppose que si l'échantillon reproduit fidèlement certaines caractéristiques de la population étudiée et sera à même de reproduire d'autres caractéristiques non contrôlées et/ou contrôlables qui constituent l'objet même de l'enquête. Le principe d'« inférence probabiliste » est remplacé par l'« hypothèse » (ou le « modèle de comportement ») qui stipule que, les conclusions recueillies sur l'échantillon représentant la population peuvent être étendues à la population toute entière<sup>1</sup>.

De ce fait, nous avons tenté de constituer un échantillon suivant cette méthode sur la base du plan de formation de l'année 2013 ou le nombre total du personnel formé d'élève à 8 943 employés. Puisque l'échantillon est construit au titre de critères spécifiques, nous avons retenus pour notre étude le critère d'appartenance aux différents métiers d'ALGERIE TELECOM.

La population mère est construite comme suit :

---

<sup>1</sup> <https://www.tns-ilres.com/cms/Home/WikiStat/La-methode-des-quotas> (consulté le 29/04/2014 à 12h15)

Tableau N° 08 : Structure de la population mère

	Nombre d'employés formés	%
<b>Management</b>	2 337	<b>26,13%</b>
<b>Gestion – administration</b>	460	<b>5,14%</b>
<b>Offre client</b>	2 682	<b>30%</b>
<b>Technique</b>	2 424	<b>27,10%</b>
<b>Systèmes informatiques</b>	1 040	<b>11,63%</b>
<b>Total</b>	<b>8 943</b>	<b>100%</b>

(**Source :** Plan de formation d'ALGERIE TELECOM (année 2013))

Sur la base d'un taux de sondage de 1/80, le rapport « taille de l'échantillon / taille de la population étudiée » est égal à 0,08. La taille de l'échantillon est donc de 111 salariés et sa structure est déterminée par l'application des quotas, comme suit :

Tableau N° 09 : Structure de l'échantillon

	Répartition dans la population	Taille de l'échantillon
<b>Management</b>	26,13%	<b>29</b>
<b>Gestion – administration</b>	5,14%	<b>06</b>
<b>Offre client</b>	30%	<b>33</b>
<b>Technique</b>	27,10%	<b>30</b>
<b>Systèmes informatiques</b>	11,63%	<b>13</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>111</b>

(**Source :** élaboré par nous même)

Suite à cela, nous avons donc retenu un échantillon représentatif de 111 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire.

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

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires renseignés ;
- Le dépouillement ;
- L'analyse des réponses et l'interprétation.

L'enquête s'est étalée sur une période de 10 jours, soit du 04/05/2014 au 14/05/2014. La majorité des questionnaires a été administrée par nos soins, ce qui a permis une supervision

dans le renseignement des questions et une meilleure qualité des informations. En effet, suivant les cas, l'apport de certaines précisions a été nécessaire afin d'écartier toute ambiguïté.

### **1.3. Architecture et test du questionnaire :**

Le questionnaire est un outil indispensable pour recueillir les informations, il est défini comme « *l'ensemble de questions, construit dans le but de générer l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs de l'étude* »<sup>1</sup>.

La présentation du questionnaire commence par une brève présentation du contexte de l'étude et de la finalité du questionnaire, dans le but de gagner la confiance de l'interrogé et de garantir la fiabilité des réponses. En effet, la finalité académique de l'étude pourrait aider à abolir les craintes et faire émerger le non-dit.

Le questionnaire a été construit à partir d'une enquête qualitative préalable (entretiens avec les managers et le personnel de l'entreprise). Cette première étape a permis d'identifier des tendances et de structurer le contenu en trois grandes parties (en addition d'une fiche signalétique renseignant sur le profil du répondant) :

- La situation pré-formation,
- La formation,
- La situation post-formation.

Le questionnaire est donc constitué de 18 questions, réparties entre questions fermées (réponses aux choix multiples parmi des propositions); questions semi-ouvertes (choix d'une des réponses proposées et possibilité d'en proposer d'autres) et questions ouvertes.

Avant l'administration du questionnaire, un test a été effectué sur 10 personnes dans le but de vérifier :

- Si les questions sont bien comprises ;
- Si les termes utilisés sont assimilables ;
- S'il y a une cohérence dans l'enchaînement des questions posées.

Quelques corrections ont été apportées à l'issue de ce test afin de faire en sorte que le questionnaire soit parfaitement compréhensible.

### **1.4. Objectifs recherchés :**

A travers ses trois rubriques, le questionnaire a été construit par nos soins dans le souci d'arriver à un certain nombre d'objectifs, à savoir :

- Arrêter un profil pour le personnel ciblé par le plan de formation.
- Connaître la position du personnel vis-à-vis de la politique de formation.

---

<sup>1</sup> GIANNELLOUI, (Jean Luc), *Etude de marché*, Edition Vuibert, Paris, 1995, p30

- Mesurer l'implication du personnel dans la préparation du plan de formation et l'élaboration des actions de formation
- Vérifier l'adéquation du programme de formation avec les exigences de l'exercice des fonctions du personnel formé.
- Apprécier l'impact de la formation sur les compétences des personnes formées, notamment sur leurs savoirs, savoir-faire et comportement.

### **1.5. Méthode de traitement des résultats :**

L'exploitation et l'analyse des résultats a nécessité le recours à l'outil informatique, notamment le tableur Microsoft Office Excel. Nous avons procédé dans un premier temps à un tri à plat. Dans un second temps, nous avons réalisé des tris croisés entre des variables. Nous avons jugé cette méthode pertinente dans la mesure où les variables choisies pour faire l'objet d'un croisement permettent d'approfondir notre analyse et d'appréhender certains aspects que nous avons jugés intéressants pour notre recherche.

## **2. Déterminants du développement des compétences par la formation :**

Dans ce qui suit, il sera question du dépouillement des résultats de notre enquête par questionnaire. Des interprétations ont été apportées sur la base des observations, de la documentation qui nous a été remise, des entretiens et de la communication aussi bien formelle qu'informelle qui a été opérée pendant toute la durée de notre stage.

### **2.1. Profil des répondants :**

#### **a) L'âge et le sexe :**

Les résultats de l'enquête nous ont permis de dresser le tableau suivant :

**Tableau N° 10 : Répartition des répondants par âge et sexe**

Age Sexe	Hommes	Femmes	Total
Moins de 25 ans	02,7%	03,6%	<b>06,3%</b>
25-35 ans	28,8%	19,8%	<b>48,6%</b>
36-45 ans	12,6%	18,9%	<b>31,5%</b>
46-55 ans	02,7%	06,3%	<b>09%</b>
Plus de 55 ans	03,6%	0,9%	<b>04,5%</b>
<b>Total</b>	<b>50,5%</b>	<b>49,5%</b>	<b>100%</b>

**(Source :** élaboré par nous même)

L'analyse des réponses obtenues nous a fait remarquer qu'une grande part des employés formés (89 employés) ont un âge variant entre 25 et 45 ans. ALGERIE TELECOM tend à former en premier lieu une population plus ou moins jeune et en second lieu, une population plus âgée.

Ceci s'explique par le fait qu'ALGERIE TELECOM cible les employés jeunes lors de l'élaboration du plan de formation, en vue de leur faire bénéficier de nouveaux savoirs et savoir-faire, de renforcer leur employabilité et leur permettre, par la suite, d'être mobiles professionnellement (verticalement par le biais d'une promotion, ou horizontalement par un changement de poste).

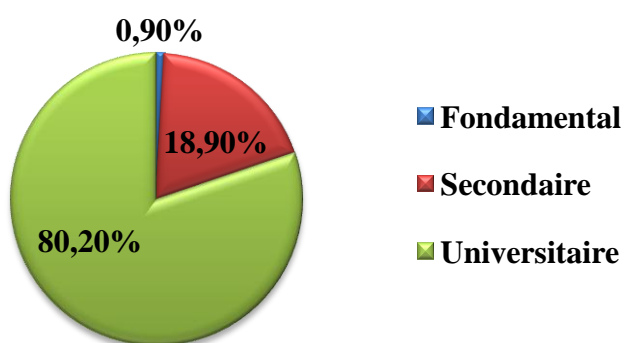
En effet, les employés âgés montrent moins de motivation à suivre une formation, comptant seulement sur les qualifications déjà obtenues. Aussi, les responsables considèrent la formation en direction des jeunes comme un véritable investissement, puisque les employés plus âgés sont proches de la retraite. Les former revient à engager des investissements dont le retour ne sera pas projeté dans le futur.

Pour ce qui est du genre, nous constatons qu'ALGERIE TELECOM évite de discriminer par le sexe les salariés. De ce fait, il y'a une parité entre le sexe masculin et féminin. Rappelons que l'effectif total d'ALGERIE TELECOM est prédominé par le genre masculin. Le responsable chargé de l'élaboration du plan de formation nous a assuré que « *la parité entre les deux genres est due à un effort volontariste* ».

#### b) Le niveau d'instruction :

Nous constatons que les employés formés au sein d'ALGERIE TELECOM durant l'année 2013 sont essentiellement universitaires. Sur les 111 salariés questionnés, 89 d'entre eux sont issus de l'université, contre 21 qui sont issus de l'enseignement secondaire, comme le montre ce schéma :

**Schéma N° 09 : Répartition des répondants par niveau d'instruction**



(Source : élaboré par nous même)

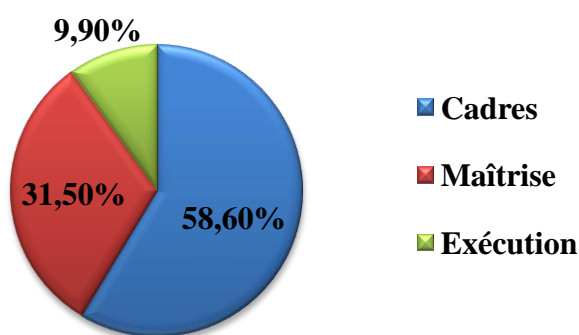
Les employés stagiaires au sein d'ALGERIE TELECOM ont un niveau d'instruction assez élevé, ce qui conditionne leur engagement dans l'effort de formation. Aussi, les contenus des formations proposées exigent des acquis de départ souvent importants, ce qui limite parfois l'accès à la formation à certains employés avec un niveau d'instruction faible. Ce problème est écarté au sein d'ALGERIE TELECOM, car nous avons noté auprès des responsables que les employés non universitaires, sont tout de même issus des cursus de formation professionnelle.

Toutefois, il faut noter que les employés qui « savent le plus » ne sont pas forcément ceux qui sont les plus compétents. Les diplômes deviennent vite caducs tant le savoir évolue vite et la ressource humaine diplômée devient vite moins compétente ou non-compétente.

### c) La catégorie socioprofessionnelle :

Les salariés formés au sein d'ALGERIE TELECOM durant l'année 2013 sont essentiellement des cadres, suivis par les employés occupant des postes de maîtrise. Sur notre échantillon de 111 salariés, 65 sont des cadres, 35 sont des agents de maîtrise et 11 occupent des postes d'exécution, comme le montre ce schéma :

**Schéma N° 10 : Répartition des répondants par catégorie socioprofessionnelle**



(Source : élaboré par nous même)

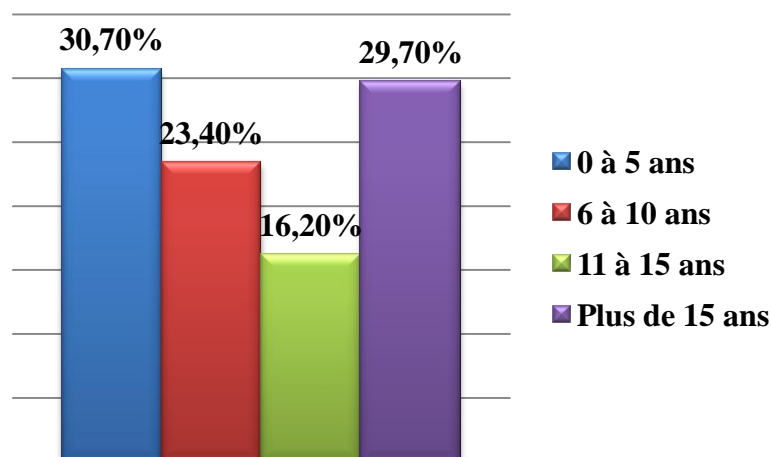
Nous remarquons par ces chiffres qu'il y'a des disparités du bénéfice de la formation entre les niveaux hiérarchiques. Ceci s'explique par l'accès facile à l'information pour les cadres en comparaison aux employés issus des postes d'exécution. En effet, nos entretiens avec des employés d'exécution au niveau d'ACTEL nous ont mené à constater que ceux-ci étaient moins concernés par les actions de formation que ceux exerçant au sein des DOT, des DRT et de la DG.

Une seconde explication vient s'ajouter à celle-ci, celle des ententes informelles entre les cadres et les employés de la maîtrise d'une part et les responsables chargés de la formation d'autre part. Ces derniers sont les acteurs principaux de la décision de formation et sont donc en position d'appeler un salarié à participer à une formation, au détriment d'un autre.

### d) L'ancienneté :

On constate par le schéma ci-dessous que la priorité est donnée aux jeunes recrues en matière de formation. En effet, la plus grande part est dédiée aux salariés ayant passé 5 ans ou moins au sein d'ALGERIE TELECOM. Sur les 111 employés auxquels s'est adressé notre questionnaire, 34 personnes ont intégré ALGERIE TELECOM voilà moins de 5 ans.

Schéma N° 11 : Répartition des répondants par ancienneté



(Source : élaboré par nous même)

Ce nombre tend à baisser au fur et à mesure que les employés passent du temps au sein de l'entreprise, puisque 26 personnes de notre échantillon sont à leur poste depuis 6 à 10 ans et 18 personnes le sont depuis 11 à 15 ans. Néanmoins, la part des employés formés, ayant plus de 15 ans d'ancienneté ne suit pas cette tendance (33 employés sur les 111 sondés ont plus de 15 ans d'ancienneté), du fait de la nécessité de la mise à jour de leur compétences.

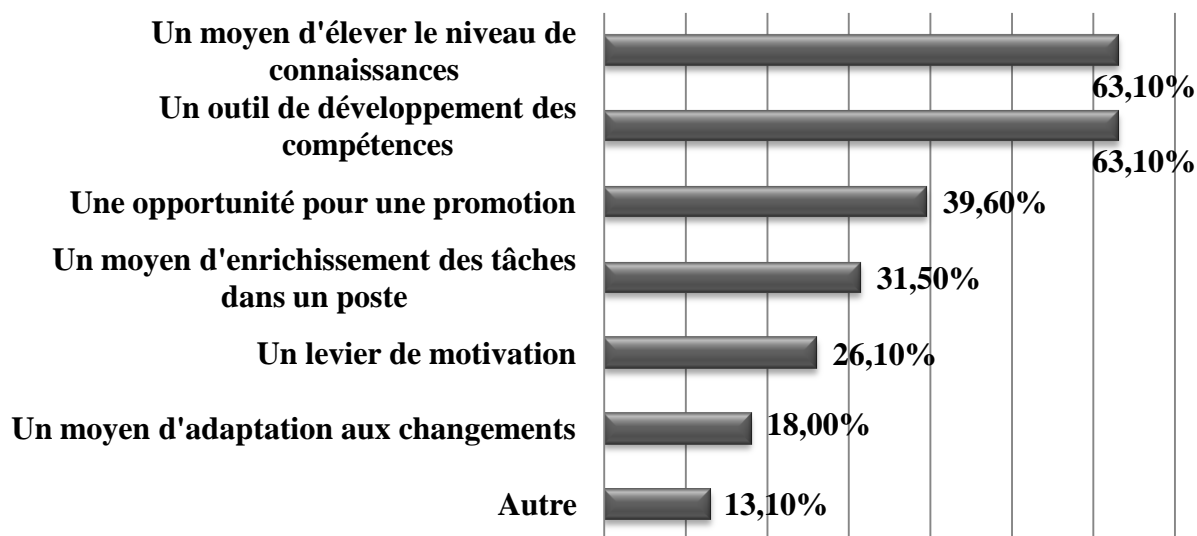
Ce ciblage traduit les lignes stratégiques d'ALGERIE TELECOM en matière de GRH. En effet, compte tenu du secteur d'activité de l'entreprise, celle-ci doit préparer l'avenir en investissant dans une future génération d'employés et en « armant » celle-ci des outils nécessaires à leur développement et leur déploiement dans les différents métiers.

## **2.2. Situation pré-formation :**

### **a) La culture de la formation :**

Une grande proportion du personnel questionné considère la formation comme un moyen d'acquérir des savoirs et une clé de construction des compétences, comme l'illustre le schéma que voici :

Schéma N° 12 : Perception de la formation par le personnel formé



(Source : élaboré par nous même)

Les propos recueillis auprès du personnel durant notre enquête confirment cette large prise de conscience de la nécessité de la formation. Nous pouvons donc avancer qu'une véritable « culture de la formation » est en phase de se construire au sein d'ALGERIE TELECOM.

Aussi, la formation est perçue comme « un accélérateur de carrière », c'est-à-dire, un moyen de grimper les échelons dans l'entreprise. 44 personnes parmi les employés questionnés estiment avoir acquis de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences, donc être capables d'opérer à des niveaux plus importants de l'organigramme de l'entreprise. Aussi, les employés pensent que c'est une occasion d'affirmer, à travers les résultats d'évaluation des acquis, leur capacité de servir à des postes plus importants que ceux occupés précédemment. Les responsables de la formation interviewés nous ont affirmé que « *les employés qui suivent souvent des formations ont plus de chance d'accéder à davantage de responsabilités* ».

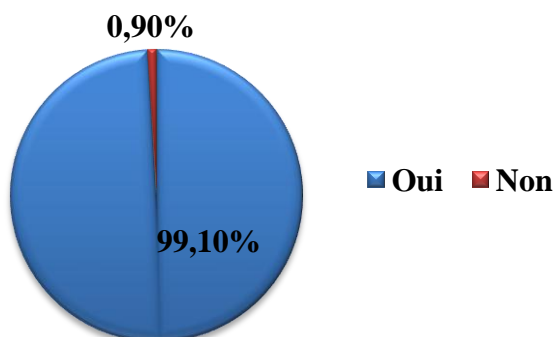
Au delà de l'ambition individuelle, les salariés cherchent aussi à s'affirmer comme des membres recevant quelque chose de leur entreprise. La formation est donc perçue aussi comme une reconnaissance de l'entreprise : quand un salarié est choisi, il a un sentiment de mérite et de respect de la part de la hiérarchie.

La formation n'occupe pas encore une place comme moteur du changement. 20 personnes sur 111 seulement pensent que la formation au sein d'ALGERIE TELECOM permet réellement de s'adapter aux changements qui s'opèrent. Elle est par contre d'avantage un instrument utilisé pour combler les insuffisances dans l'exercice de l'activité et du métier d'ALGERIE TELECOM.

Les résistances et les frustrations créées par la répartition de l'effort de formation n'altèrent en aucun cas la montée positive d'une appréciation globale de la formation, qui devient un sujet consensuel entre les acteurs. Ceci est validé par le fait que pratiquement la

totalité des employés questionnés dans le cadre de l'enquête affirment avoir tendance à ressentir « des besoins en matière de formation », comme le montre ce schéma :

**Schéma N° 13 : Perception des besoins en formation**



(Source : élaboré par nous même)

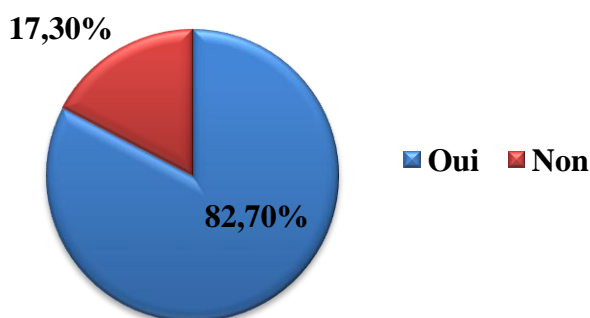
Ainsi, nous pouvons dire que les employés d'ALGERIE TELECOM expriment une forte volonté et une disposition à suivre des formations dans le cadre de leur travail.

Aussi, la nomination à la tête de la Division des Ressources Humaines et de la Formation ainsi que de la Direction de la Formation de jeunes cadres très conscients de l'utilité de la formation a conduit ces derniers à impulser une dynamique nouvelle à la formation dans ALGERIE TELECOM.

#### **b) L'expression des besoins en matière de formation :**

Les résultats obtenus nous montrent qu'une large partie des salariés d'ALGERIE TELECOM (soit 91 employés sur les 111 questionnés) font part à leur responsable hiérarchique de l'existence d'un besoin en formation.

**Schéma N° 14 : Expression des besoins en formation**



(Source : élaboré par nous même)

La formation au sein d'ALGERIE TELECOM obéit à une démarche participative, intégrant dans le processus de décision les employés, qui constituent la source à partir de laquelle les besoins en formation sont identifiés.

La participation des employés au sein d'ALGERIE TELECOM est renforcée par la création d'un dispositif de partage d'informations via l'Intranet, qui permet une remontée d'information rapide, des employés vers la hiérarchie.

Il s'agit d'un système d'information accessible aux employés, dans lequel il est possible de remplir une fiche informatisée d'identification des besoins, ou chaque employé énonce les formations pour lesquelles il ressent un besoin. L'employé peut sélectionner plusieurs formations et les classer par ordre de priorité (les formations jugées « urgentes » sont classées premières).

De ce fait, les formations qui n'ont pas été prévues par le référentiel de formation peuvent être intégrées dans celui-ci, comme le montre la fiche présentée en Annexe N° 05. Néanmoins, cette procédure est au stade d'essai et son utilisation n'a pas été démocratisée au sein de l'entreprise pour le moment.

Il est intéressant de savoir lequel parmi les employés a le plus tendance à communiquer ce besoin. Ainsi, un croisement avec la variable « catégorie socioprofessionnelle » nous a amené à construire le tableau suivant :

**Tableau N° 11 : Expression des besoins en formation en fonction de la catégorie socioprofessionnelle**

		Catégorie socioprofessionnelle			
		Cadre	Maitrise	Exécution	Total
Expression des besoins en formation	Oui	48,2%	28,2%	06,4%	<b>82,7%</b>
	Non	10,9%	03,6%	02,7%	<b>17,3%</b>
	Total	<b>59,1%</b>	<b>31,8%</b>	<b>09,1%</b>	<b>100%</b>

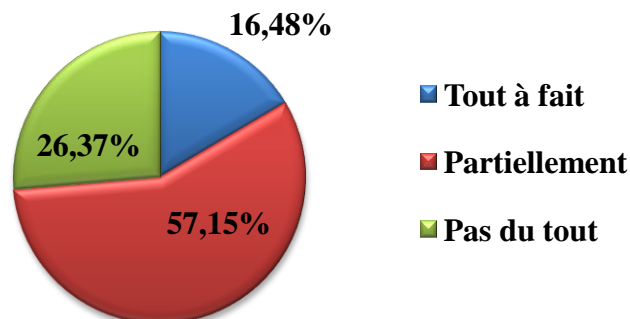
(**Source :** élaboré par nous même)

Nous constatons que les cadres ont tendance à exiger plus de formation et à renforcer davantage leurs acquis. Ceci s'explique notamment par le fait que les cadres sollicitent des formations pour combler un besoin d'accomplissement. Aussi, la force du réseau relationnel dans les entreprises et le contenu des formations proposées correspondant plus aux attentes des cadres que ceux des employés de maîtrise ou d'exécution.

Néanmoins, la plupart des employés questionnés expriment la non prise en compte totale des besoins exprimés. En effet, parmi les 91 personnes qui ont notifié un besoin en formation auprès de leurs supérieurs hiérarchiques, 24 ont dévoilé que leurs besoins ont été ignorés par

leurs responsables, 15 estiment que ces besoins ont totalement été pris en considération, contre 52 employés qui ont indiqués que leurs besoins ont été partiellement pris en compte.

**Schéma N° 15 : Prise en compte des besoins en formation**



(Source : élaboré par nous même)

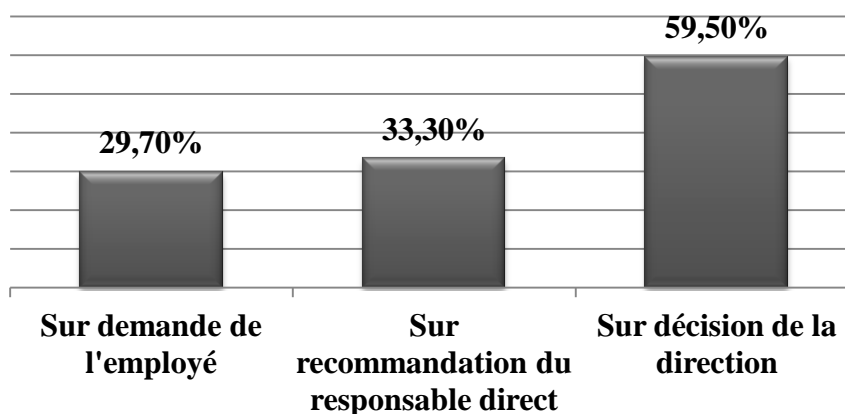
D'après les responsables de l'élaboration du plan de formation, ce constat est expliqué par trois points :

- d'abord, les besoins qui sont mal exprimés par les employés, puisque ceux-ci n'arrivent pas à identifier seuls les manques à combler en matière de compétences à acquérir, qui leur permettront de mieux faire leur travail.
- ensuite, l'aspect temporel, puisque la remontée d'information lente fait que les besoins exprimés ne sont portés à la connaissance des responsables en charge d'élaborer le plan de formation qu'une fois ce dernier bouclé.
- enfin, l'identification des besoins en formation est sommaire, étant donné que la 2<sup>ème</sup> partie de la fiche emploi qui contient les compétences spécifiques (savoirs faire) et les compétences transversales (savoirs et savoirs-être) de chaque emploi n'a pas été encore renseignée, ce qui rend le référentiel formation biaisé (pour rappel, celui-ci est une projection du référentiel emploi).

Cette identification est aussi subjective, car à défaut de l'existence d'un référentiel de compétences formel, c'est au responsable hiérarchique immédiat que revient la définition des besoins en formation de ses collaborateurs.

Aussi, les employés sondés affirment pour la plupart, soit 103 employés sur les 111 questionnés, que leur participation aux programmes de formation est le plus souvent le fruit d'une décision de la Direction Générale ou de leur responsable hiérarchique. Un envoi en formation suite à une demande formulée par leurs soins est moins prononcé, c'est-à-dire que lorsque ceux-ci demandent expressément à leur responsable direct leur volonté de suivre une formation, ce souhait est le plus souvent ignoré. Ceci confirme davantage la moindre prise en compte des besoins des employés en matière de formation.

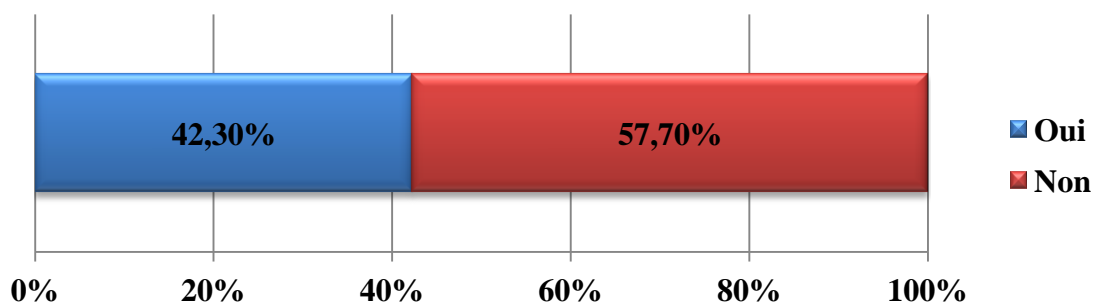
Schéma N° 16 : Critères d'envoi en formation



(Source : élaboré par nous même)

Néanmoins, la conscience des employés de l'importance de cette action (comme démontré plus haut) fait qu'il existe une part des employés prêt à prendre l'initiative de l'auto-formation.

Schéma N° 17 : Prise d'initiative en matière d'auto-formation



(Source : élaboré par nous même)

Parmi les 111 employés concernés par le sondage, 47 ont déjà suivi une formation qui a comblé leur besoin, par leur propres moyens et sur le compte de leur temps libre, en dehors des horaires de travail. Cette part est jugée très importante et reflète l'intérêt porté à la formation par les employés d'ALGERIE TELECOM qui n'hésitent pas à fournir des efforts considérables pour s'auto-former.

En effet, il semble que les salariés d'ALGERIE TELECOM soient orientés vers la recherche de la polyvalence et l'acquisition de nouvelles compétences nécessaires à la valorisation professionnelle et à la mobilité interne.

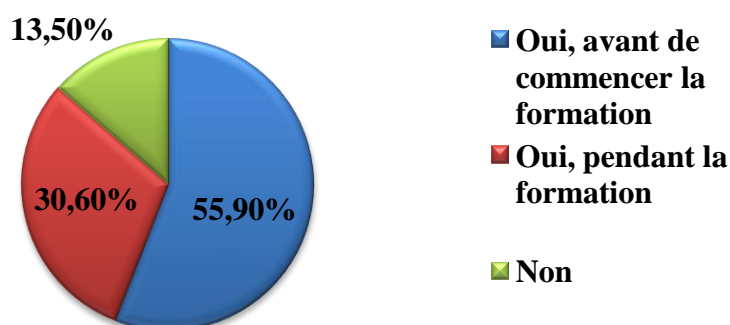
A travers la formation, les employés chercheraient à améliorer leur employabilité et à se maintenir sur un marché de travail aussi longtemps que possible, surtout que ce dernier est devenu plus exigeant en termes de compétences. Les réelles motivations recherchées à travers l'auto-formation méritent un approfondissement ultérieur.

### 2.3. La formation :

#### a) Les objectifs de la formation :

Les réponses obtenues auprès des répondants montrent clairement que les salariés d'ALGERIE TELECOM ayant bénéficié de formations prennent connaissance des objectifs visés par celle-ci avant d'y participer (62 salariés sur les 111 sondés), ou alors pendant son déroulement (34 salariés sur les 111 sondés), comme le montre ce schéma :

Schéma N° 18 : Connaissance des objectifs de formation

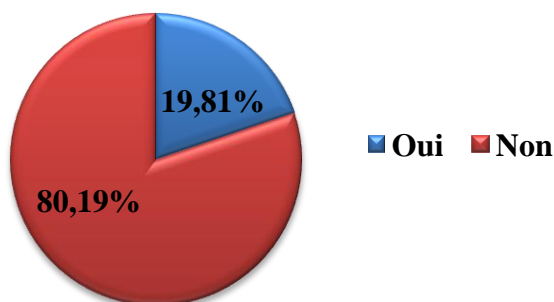


(Source : élaboré par nous même)

Pour la plupart des formations au sein d'ALGERIE TELECOM, les objectifs sont communiqués aux participants avant le commencement de celle-ci, car il est utile de s'assurer de la motivation des employés concernés par une formation. Ainsi, ceux-ci peuvent réagir en déclinant une formation dont les objectifs sont jugés soit inadéquats avec le poste de travail, soit déjà atteints. Dans ce dernier cas, la formation a peu d'utilité puisque les employés estiment que les objectifs ne sont pas ambitieux.

De ce fait, les employés sont les plus à même d'orienter la fixation des objectifs recherchés à travers les opérations de formation. Notre enquête a révélé que les employés ne participent pas à la fixation ces objectifs. Seulement 22 employés sur les 111 de notre échantillon ont répondu qu'ils participaient à la fixation des objectifs de formation.

Schéma N° 19 : Participation à la fixation des objectifs de formation



(Source : élaboré par nous même)

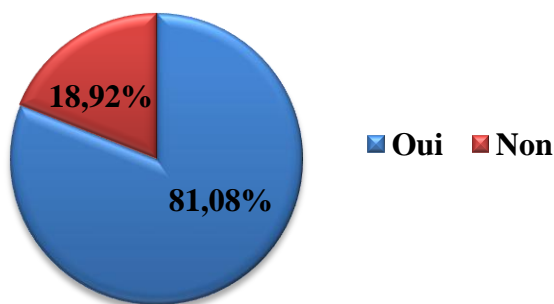
Il faut souligner que la formation doit être le résultat d'une participation large des acteurs à tous les niveaux de l'entreprise, notamment les salariés, qui sont les acteurs principaux de la formation.

Les employés ne participent pas à la fixation des objectifs car la formation, telle que menée au sein d'ALGERIE TELECOM, est confinée entre les mains des acteurs centraux de la Direction Générale et de la Direction de la Formation et cette centralisation est préjudiciable à la participation des employés. Néanmoins, une décentralisation engendrerait l'implication d'un grand nombre d'acteurs dans la décision, ce qui exacerbera les attentes de chaque acteur.

Pour ce qui est de l'atteinte des objectifs de formation, la pratique en vigueur au sein d'ALGERIE TELECOM est l'évaluation à court terme, c'est-à-dire une évaluation faite dès la fin d'une action de formation auprès des participants, afin d'évaluer les apports de cette formation et savoir si les objectifs fixés ont été atteints.

Toutefois, 90 employés parmi les sondés affirment avoir été convié à participer à une évaluation à chaud, par le renseignement de la fiche d'évaluation. Donc, l'évaluation à chaud n'est pas totalement généralisée. En effet, le responsable chargé du Service Management de la Qualité, au sein de la Direction de la Formation, nous a appris que « *l'évaluation à chaud ne s'adresse qu'à un échantillon des employés formés seulement et non pas l'ensemble de la population* ».

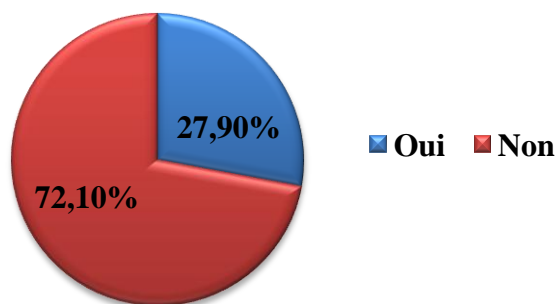
**Schéma N° 20 : Participation aux évaluations de formation à court terme**



(**Source :** élaboré par nous même)

En addition à cela, nous pouvons ajouter qu'une large part de ces salariés, soit 80 personnes, nous ont indiqué que les critiques qui ont été faites aux opérations de formation antérieures, que ce soit via la fiche d'évaluation, ou par le biais de la communication interne, formelle et informelle, n'ont pas été prises en considération dans l'élaboration des actions de formation suivantes.

## Schéma N° 21 : Prise en compte des critiques faites aux formations



(Source : élaboré par nous même)

Donc, non seulement les employés ne prennent pas part à la fixation des objectifs des formations, mais leur contribution en vue d'améliorer les formations futures n'est pas prise en considération, or, les stagiaires sont les personnes les plus à même d'émettre des critiques et des suggestions, qui pourraient permettre d'améliorer la qualité des formations fournies.

Nous pouvons penser que les employés dont les besoins ont été identifiés participeraient davantage à la fixation des objectifs des formations que ceux dont le besoin a été ignoré, du fait que leur intérêt est suscité par les responsables de la formation. Certains employés nous ont appris que « *le fait de nous demander d'exprimer les difficultés rencontrées dans l'exercice de nos fonctions pourrait faire de nous des acteurs de la fixation des objectifs des formations à programmer dans le futur* ».

Or, le croisement des variables « expression des besoins » et « participation à la fixation des objectifs de formation », donne le tableau suivant :

**Tableau N° 12 : Expression des besoins en formation en fonction de la participation à la fixation des objectifs de formation**

		Participation à la fixation des objectifs de formation		
		Oui	Non	Total
Expression des besoins en formation	Oui	12,73%	70%	<b>82,73%</b>
	Non	7,27%	10%	<b>17,27%</b>
	Total	<b>20%</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>

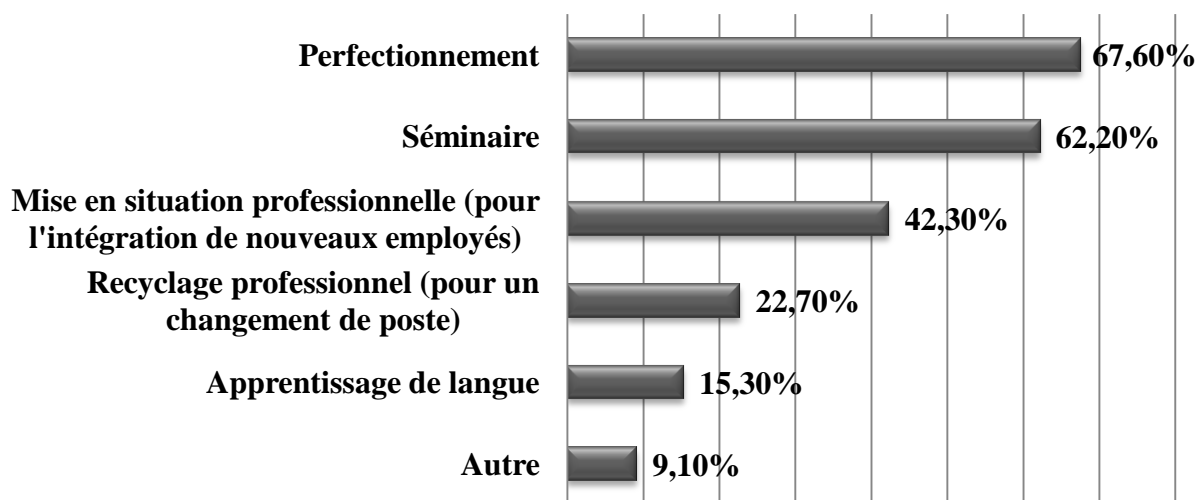
(Source : élaboré par nous même)

A la lecture de ce tableau, nous pouvons démentir ce fait car nous remarquons qu'il existe une relation négative entre l'expression des besoins en formation et la participation à la fixation des objectifs. En effet, parmi les employés ayant exprimé des besoins, soit 91 personnes, seulement 14 d'entre eux ont participé à la fixation d'objectifs de formations ce qui représente une faible part.

**b) La perception du plan de formation :**

D'après les données recueillies auprès des 111 employés questionnés, 75 d'entre eux trouvent que les formations de perfectionnement sont les plus fréquentes au sein d'ALGERIE TELECOM. 69 employés pensent que ce sont les séminaires, tandis que 47 employés pensent que les formations les plus fréquentes sont celles destinées aux nouvelles recrues.

**Schéma N° 22 : Les types de formations les plus fréquentes**



(Source : élaboré par nous même)

Ces chiffres démontrent l'importance accordée aux formations de perfectionnement des employés dans le plan de formation adopté par ALGERIE TELECOM et le souci de la mise à jour continue de l'éventail de compétences, qui est sans cesse évolutif dans le secteur d'activité des télécommunications.

Aussi, ALGERIE TELECOM a le souci de transférer les compétences aux personnes nouvellement recrutées au sein de l'entreprise. Ceci reflète un réel investissement effectué par l'entreprise en vue de faire de ces « nouveaux » des employés capables de faire face aux diverses situations auxquelles ils peuvent se confronter, mais aussi, de former une nouvelle génération d'employés qui représentent ALGERIE TELECOM de demain.

En effet, il faut noter que la population de cette entreprise est vieillissante, mais tend à ce renouveler par une « descendance » jeune, dynamique et qualifiée. En effet, ces « nouveaux » bénéficient du transfert des compétences des « anciens » grâce à des formations assurées en interne. Les salariés fraîchement recrutés ont un bagage initial conséquent (comme le montre le tableau ci-dessous, les nouveaux salariés sont pour la plupart universitaires), ce qui facilite leur assimilation, leur insertion professionnelle et leur permet d'accomplir correctement leur travail à côté des « anciens ».

**Tableau N° 13 : Niveau d'instruction des répondants en fonction de l'ancienneté**

Ancienneté \ Niveau d'instruction	0 à 5 ans	6 à 10 ans	11 à 15 ans	Plus de 15 ans	Total
Fondamental				0,9%	<b>0,9%</b>
Secondaire	01,8%	02,7%	02,7%	11,7%	<b>18,9%</b>
Universitaire	28,8%	20,7%	13,5%	17,1%	<b>80,2%</b>
<b>Total</b>	<b>30,6%</b>	<b>23,4%</b>	<b>16,2%</b>	<b>29,7%</b>	<b>100%</b>

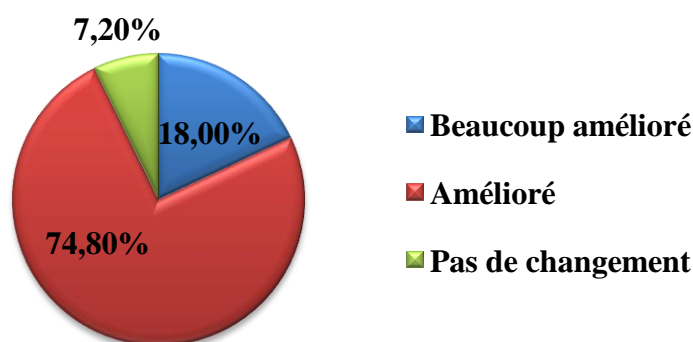
(Source : élaboré par nous même)

**2.4. Situation post-formation :**

**a) L'effet de la formation sur le savoir :**

Une fois que les employés aient réintégré leur poste de travail, ceux-ci estiment que leur niveau de connaissance s'est amélioré (83 employés sur les 111 questionnés le pensent), voire nettement amélioré (20 employés sur les 111 questionnés le pensent).

**Schéma N° 23 : Effet de la formation sur le savoir**



(Source : élaboré par nous même)

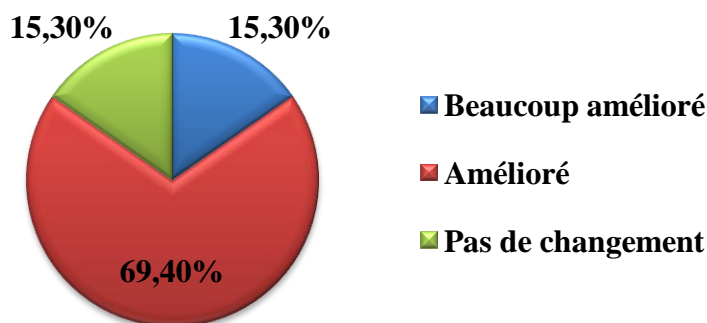
Ainsi, nous pouvons dire que les formations dispensées au profit des employés d'ALGERIE TELECOM prennent en charge le transfert des « connaissances théoriques ». En effet, la formation au sein de l'entreprise produit des savoirs liés à une discipline scientifique, qu'on peut qualifier de « savoir théorique ».

Un formateur interne nous a affirmé que « le suivi de toute formation doit débiter par un enseignement théorique ». Cet enseignement vise à transférer aux employés stagiaires l'aspect théorique à connaître dans un domaine, aspect qui sera enrichi (ou pas) par la suite en fonction du type de formation et le domaine dont il est question.

### b) L'effet de la formation sur les savoirs-faire :

Sur les 111 employés bénéficiaires de formations qui constituent notre échantillon, 77 d'entre eux estiment que leur niveau de savoir faire s'est amélioré et 17 trouvent qu'il s'est même beaucoup amélioré.

Schéma N° 24 : Effet de la formation sur le savoir-faire

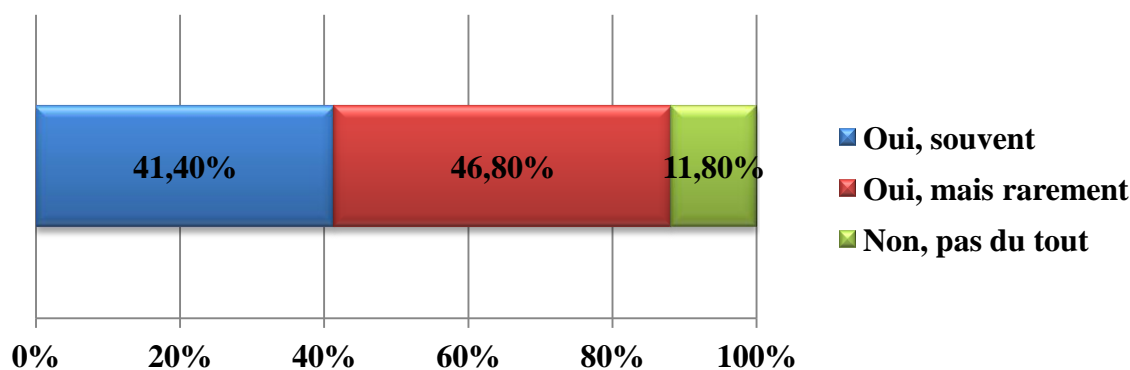


(Source : élaboré par nous même)

En effet, de retour d'une formation, les employés d'ALGERIE TELECOM parviennent à avoir plus de maîtrise de leurs tâches respectives et arrivent à améliorer leurs prestations individuelles et collectives. Ceci trouve son explication par le contenu des formations dispensées, qui est orienté vers l'action, à travers des cas pratiques notamment.

Une grande part des employés sondés, soit 46 personnes, ont témoigné de l'utilisation effective des acquis des formations suivies. 52 employés témoignent du recours à ces acquis à titre exceptionnel, il n'en demeure pas moins que ce recours, même avec un caractère rare, démontre l'amélioration du savoir-faire des employés après leur participation à une formation.

Schéma N° 25 : Application des acquis des formations suivies



(Source : élaboré par nous même)

Donc, en addition aux formations théoriques, des cas pratiques permettent de savoir comment faire dans une situation générale, ce qui permet aux employés d'acquérir une certaine habileté, par la prise de connaissance des modalités l'application du savoir théorique

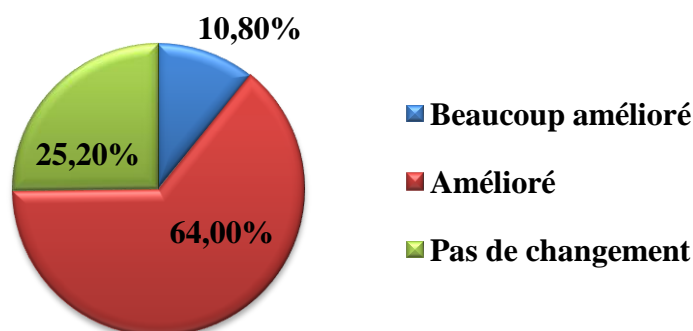
en situation réelle, c'est-à-dire, en contexte de travail, avec toutes les contraintes qui en découlent.

Aussi, l'accent est mis à travers ces formations sur la diffusion du savoir-faire au niveau des membres d'une équipe, qui est un axe fondamental de renforcement de la productivité au travail. Pour ce faire, comme nous l'avons spécifié plus haut, les employés d'ALGERIE TELECOM sont associés à la définition des besoins, afin de les orienter vers la construction d'un savoir-faire capitalisable et facile à partager avec les autres éléments de l'équipe de travail.

### c) L'effet de la formation sur le savoir-être :

Après la participation à des formations, les salariés d'ALGERIE TELECOM qui y ont pris part jugent que leur comportement en situation professionnelle s'est amélioré (71 employés sur les 111 de notre échantillon), voire même nettement amélioré (12 employés sur les 111 de notre échantillon), comme le montre ce graphique :

Schéma N° 26 : Effet de la formation sur le savoir-être



(Source : élaboré par nous même)

Ces chiffres trouvent leur explication dans le fait que les employés parviennent à renforcer leurs compétences relationnelles en étant en contact, lors de la formation, avec des personnes nouvelles, mais aussi, par l'existence de formations axées sur le comportement des employés.

Les actions de formation d'ALGERIE TELECOM agissent sur le savoir-être en tentant de créer des profils adaptés à l'entreprise, à travers le développement de qualités morales, telles que le sens des responsabilités et le travail en groupe. Toutefois, les responsables de la formation ont parfaitement conscience de la difficulté d'inculquer ces qualités morales, qui ne s'apprennent pas dans un espace cloisonné et dans un laps de temps aussi court que celui consacré à une formation.

De ce fait, les formations concernant le développement du savoir-être visent simplement les principes du bon déroulement du travail, par exemple, la gestion du stress, la gestion des conflits, etc. En effet, les responsables de la formation reconnaissent une nette baisse du nombre de conflits enregistrés entre les employés d'ALGERIE TELECOM.

De surcroît, un croisement avec la variable « domaine de formation » nous a permis de connaître les niveaux d'amélioration du comportement des employés formés, en fonction des différents domaines du plan de formation.

**Tableau N° 14 : Effet de la formation sur le savoir-être en fonction du domaine de formation**

		Domaine de formation					Total
		Manag- ement	Gestion – administ- ration	Offre client	Technique	Systèmes informatiques	
Effet sur le savoir être	Beaucoup amélioré	02,7%		03,6%	04,5%		10,8%
	Amélioré	17,1%	05,4%	14,4%	18%	09%	64%
	Pas de changement	06,3%		11,7%	04,5%	02,7%	25,2%
	<b>Total</b>	<b>26,1%</b>	<b>05,4%</b>	<b>29,7%</b>	<b>27%</b>	<b>11,7%</b>	<b>100%</b>

(Source : élaboré par nous même)

On constate pour le domaine « relation client » une appréciation très positive de l'amélioration du savoir être des employés, traduit par un progrès de la gestion de la relation client, notamment depuis que les employés sont formés aux techniques du marketing et de gestion de la relation client.

En effet, la formation au sein d'ALGERIE TELECOM « contribue à l'amélioration des comportements des individus et des équipes et vise l'amélioration des compétences sociales notamment les relations professionnelles et interprofessionnelles », nous a affirmé le responsable chargé de l'évaluation de la formation.

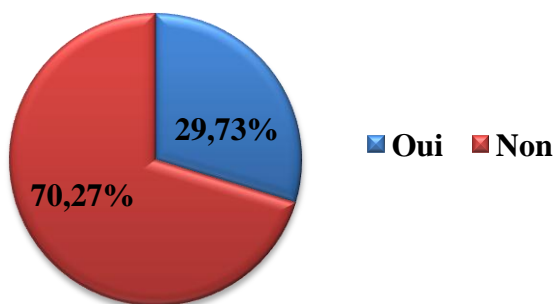
Ainsi, nous pouvons dire que la formation au sein d'ALGERIE TELECOM est orientée vers le savoir-être, puisqu'elle contribue à la réduction du nombre de conflits entre employés et entre employés et responsables. De ce fait, il est clair que si cet effort est intensifié et diffusé auprès de tous les employés, il servira de tremplin à la construction d'une image sociale valorisante et renforcera la motivation des individus et des équipes au sein de l'entreprise.

**d) Le suivi post-formation :**

Le suivi post-formation implique un accompagnement du stagiaire par son responsable hiérarchique, sur l'application des acquis de la formation dans le contexte professionnel.

Les résultats obtenus montrent que la majorité des sondés, soit 78 employés sur les 111 qui constituent l'échantillon, ne font pas l'objet d'un suivi au terme des formations, après la réintégration de leur poste de travail.

Schéma N° 27 : Suivi post-formation



(**Source :** élaboré par nous même)

Nous pouvons remarquer par le croisement des variables « suivi post-formation » et « critères d'envoi en formation » que ce sont les employés qui ont été envoyés par leur responsable hiérarchique qui bénéficient le plus d'un suivi après la fin de la formation.

Tableau N° 15 : Suivi post-formation en fonction du critère d'envoi en formation

		Critère d'envoi en formation			Total
		Sur recommandation du responsable direct	Sur décision de la direction	Sur demande de l'employé	
Suivi post-formation	Oui	22,8%	05,9%	09,5%	<b>38,2%</b>
	Non	04,4%	18,4%	39%	<b>61,8%</b>
	<b>Total</b>	<b>27,2%</b>	<b>24,3%</b>	<b>48,5%</b>	<b>100%</b>

(**Source :** élaboré par nous même)

Ceci est expliqué par le fait que, lorsqu'un employé est envoyé par son responsable direct, ce dernier exprime plus d'intérêt à la valeur ajoutée apportée par la dite formation. Cet intérêt se manifeste par l'accompagnement du stagiaire à l'application des acquis de la formation dans le travail, contrairement aux situations où l'employé est envoyé suite à une décision de la direction ou encore à sa propre demande, où le suivi est pratiquement nul.

## **Section 02 : La nécessaire dimension stratégique et démocratique**

### **1. Synthèse des déficits constatés :**

Sur la base des entretiens que nous avons menés avec les responsables de la Division des Ressources humaines et de la Formation, les responsables de la Direction de la Formation ainsi que bon nombre d'employés d'ALGERIE TELECOM, en addition aux résultats de l'enquête par questionnaire que nous avons menée et son analyse, nous avons tenté de répertorier l'ensemble des défaillances constatées dans la politique de formation au sein de l'entreprise.

Le déficit principal constaté au sein d'ALGERIE TELECOM n'est pas d'ordre technique ou matériel, mais il réside dans l'état d'esprit régnant et la culture environnementale, qui ne sont que des atavismes liés à l'historique de l'entreprise. En effet, nous avons relevé que les responsables de la Division des Ressources Humaines et de la Formation, ainsi que la DG confinent la formation dans une logique de gestion classique et comptable, c'est-à-dire qu'ils voient la formation comme étant une fonction isolée et un budget à consommer.

Nous avons aussi relevé un déficit en matière de vision stratégique de la formation, qui reste à notre avis un point déterminant, car sans une réelle vision stratégique cohérente et dynamique de la formation, ALGERIE TELECOM ne pourra pas aller dans le sens du progrès et du développement des compétences de ses collaborateurs.

Aussi, nous avons noté que l'effort de formation est non démocratique, du fait de la centralisation des décisions en matière de formation au sein d'ALGERIE TELECOM, qui est préjudiciable à la participation des employés, du fait de son confinement entre la DG et la Direction de la Formation.

La non exploitation des remontées d'informations et le caractère limité de celles-ci n'aident pas à la construction d'une approche globale de la formation. En effet, les besoins en matière de formations exprimés par l'employé, premier concerné par l'effort de formation et pivot de la construction de compétences, sont souvent méconnus. Ceci se traduit par des mécontentements et un enlisement du degré de la motivation, ce qui n'est pas sans effets sur l'entreprise et ses performances commerciales.

Ajouté à cela, les besoins sont souvent mal exprimés par les employés, qui ne parviennent pas à mettre le doigt sur les failles à combler en matière de compétences à acquérir. Même lorsqu'ils arrivent à le faire, la circulation de l'information est telle que les besoins exprimés ne sont portés à la connaissance des responsables en charge d'élaborer le plan de formation qu'une fois ce dernier bouclé. La non existence d'une évaluation proprement dite de la performance des employés est une carence qui empêche l'identification des insuffisances en compétences et donc l'identification des besoins.

Nous avons également noté un manque d'équité dans la répartition des actions de formation, ce qui conduit à l'affaiblissement de l'efficacité de la formation, puisque les employés non bénéficiaires de formations se sentent « exclus ».

Pour ce qui est de l'aspect opérationnel, nous avons relevé un déficit important qui est l'absence d'un référentiel de compétences formalisé, qui est dû au fait que les fiches emploi demeurent inachevées. Ce manque induit la non pertinence du référentiel formation en application actuellement.

Sur la base des avis des employés sondés, nous ajoutons à ces constats la qualité des actions de formation, qui est jugée moyenne. En effet, plusieurs employés ont exprimé leur mécontentement quant aux durées des formations, jugées courtes, mais aussi quant au caractère trop théorique du contenu. Ces mêmes employés nous ont affirmé avoir porté à la connaissance des responsables ces constatations à travers les fiches d'évaluation à chaud, juste après la formation, seulement, elles n'ont pas été prises en considération.

En effet, bien que l'évaluation à chaud soit en application et permet d'avoir un aperçu sur la satisfaction des participants à la formation, les résultats qu'elle fournit ne sont pas exploités. Aussi, cette évaluation ne rend pas compte du degré de transfert des connaissances des employés formés. En effet, il faut souligner que pour que l'action de formation soit utile, utilisable et utilisée, il faut savoir si les capacités professionnelles acquises lors des formations se sont matérialisées une fois que l'employé stagiaire ait réintégré son poste de travail.

## **2. Suggestions et pistes d'amélioration :**

Malgré les nombreux efforts consentis en matière de politique de formation, beaucoup d'éléments restent à développer dans l'élaboration et le déploiement du plan de formation au sein d'ALGERIE TELECOM. Nous allons tenter, dans ce qui suit, d'émettre des propositions qui pourraient, à notre sens, améliorer encore la politique de formation au sein d'ALGERIE TELECOM, en lui permettant de participer davantage au développement des compétences des employés.

Dans un premier temps, la dimension stratégique de la formation devrait être mise en avant par la révision de la politique de la formation et l'articulation de ses objectifs à ceux de la stratégie globale d'ALGERIE TELECOM. En effet, il faudrait adopter une vision à long terme et non uniquement à court terme, comme c'est le cas actuellement. La formation doit se décliner sous forme de plans étalés sur plusieurs années, ce qui permettra d'améliorer l'efficacité de la formation et renforcera sa dimension stratégique.

La formation devrait être conjuguée à un dispositif d'incitations, dans le but d'assurer une implication et un engagement important des employés dans la formation. Le système de rémunération, la gestion des carrières peuvent constituer des axes de cette articulation, mais ceci implique la construction d'une fonction formation globale et systémique, placée au centre des autres aspects de la GRH et non laisser la formation comme un élément isolé de toutes les autres variables touchant à la ressource humaine.

En effet, la formation devrait être considérée dans sa dimension systémique, c'est-à-dire qu'elle devrait être articulée aux autres aspects de la GRH au sein d'ALGERIE TELECOM,

comme le recrutement, la rémunération, la gestion des carrières, etc., pour entretenir la motivation des acteurs de la formation, leurs compétences et leur engagement dans la stratégie de l'entreprise.

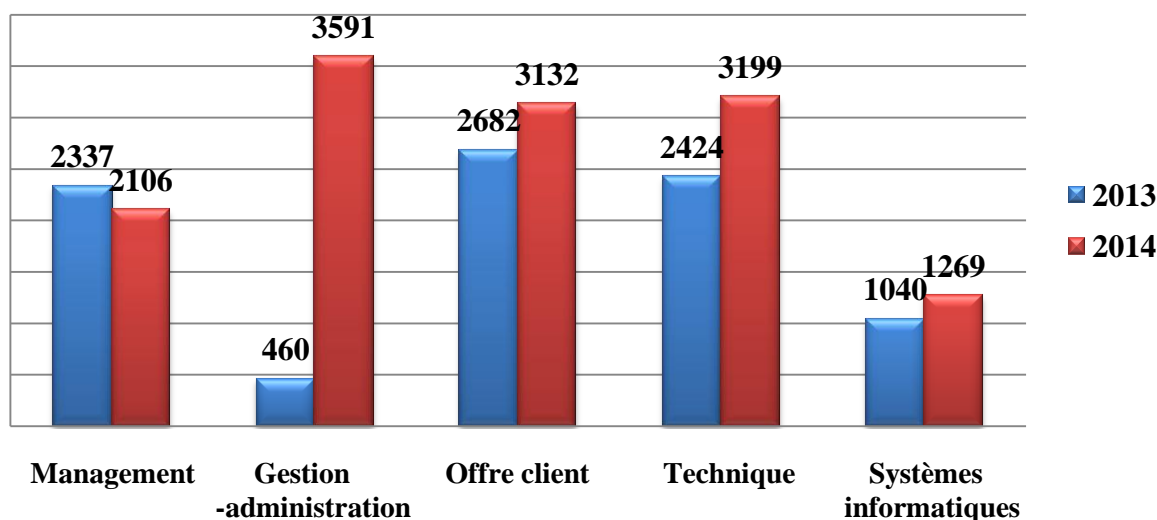
Ensuite, l'application de l'ingénierie de formation (qui est une ingénierie participative) à travers la réunion des conditions nécessaires à la participation de tous les niveaux, dans les phases d'élaboration, de réalisation et d'évaluation des actions de formation serait un tremplin pour l'entreprise.

L'impulsion d'attitudes volontaires de la part des employés, à chercher des moyens pour développer leurs compétences, peut être poussée par la mise en place d'une politique de communication interne (outil performant de détection des besoins en formation). Ainsi, impliquer davantage les employés dans la démarche formation serait selon nous la source d'une véritable valeur ajoutée pour ALGERIE TELECOM, car le développement des compétences ne peut pas s'accommoder à un mode de gestion qui ne prend pas en compte la position des personnes objets de la formation.

Aussi, travailler sur une meilleure répartition des actions de formation sur l'ensemble de l'effectif, par une plus grande transparence dans la diffusion de l'information relative au plan de formation de l'entreprise. L'intensification de l'affichage interne et la démocratisation de l'utilisation de l'Intranet peuvent contribuer au renforcement du sentiment de justice sociale dans le bénéfice de la formation.

Ces pratiques ont déjà commencé à se démocratiser et portent déjà leurs fruits, puisque nous avons remarqué que si le nombre des employés formés au cours de l'année 2013 s'élève à 8 943 employés, tous métiers confondus (ce qui ne représente que 42% du total des salariés d'ALGERIE TELECOM, c'est-à-dire moins de la moitié), ALGERIE TELECOM a consenti des efforts considérables pour l'année 2014, qui se sont traduits par une augmentation significative du nombre des employés formés, comme le montre ce schéma :

**Schéma N° 28 : Evolution du nombre d'employés formés entre 2013 et 2014**



(Source : Direction de la Formation)

Cependant, il est utile de souligner que cette augmentation est disparate d'un métier à un autre : le nombre des participants à l'ensemble des formations est en hausse, excepté pour les formations dans le domaine du management, où nous remarquons une diminution du nombre des employés bénéficiaires de l'ordre de 11%. Néanmoins, cette baisse n'influe pas sur la tendance vers la hausse du nombre total (+33%).

**Tableau N° 16 : Evolution des employés formés entre 2013 et 2014**

	<b>Evolution</b>
Management	-11%
Gestion – administration	+87%
Offre client	+14%
Technique	+24%
Systèmes informatiques	+18%
<b>Total global</b>	<b>+33%</b>

(**Source :** élaboré par nous même)

Le référentiel de compétences, répertoriant les compétences requises pour chaque poste, est actuellement en cours d'élaboration. C'est la Direction Gestion des Carrières et des Compétences qui est en charge de ce projet. Le chef de Service Gestion Prévisionnelles des Emplois et des Compétences, dépendant de cette direction, nous a informé qu'« *un référentiel de compétences d'ALGERIE TELECOM est en cours de préparation. Ce référentiel va beaucoup aider la direction de la formation dans l'identification des besoins de formation, sachant qu'un référentiel d'emploi a déjà été élaboré* ». L'articulation entre la GPEC et la formation est une condition essentielle pour l'articulation de la formation avec la stratégie de l'entreprise.

Donc, une fois le référentiel de compétences finalisé, nous suggérons qu'il soit utilisé dans l'identification des besoins de formation, en comparant les compétences existantes avec les compétences requises, pour dégager l'écart de compétences, ce qui permettrait de mieux cibler les compétences à acquérir.

Il est nécessaire de prendre en compte des résultats des évaluations à chaud des formations, ainsi que l'instauration d'une évaluation post formation, c'est-à-dire, une évaluation à froid formalisée, qui va avoir pour objectif de mesurer l'impact et l'efficacité de la formation sur l'activité professionnelle du stagiaire par exemple 6 mois après la formation.

Ainsi, nous proposons un exemple de fiche d'évaluation à froid :

**DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION**

**DIRECTION DE LA FORMATION**

**FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION A LONG TERME**

**Date : .../.../2014**  
**Nom du stagiaire :**  
**Fonction du stagiaire :**

**Nom du responsable évaluateur :**  
**Fonction de l'évaluateur :**

**Intitulé de la formation :**  
**Période : du .../.../2014 au .../.../2014**  
**Nom du formateur/animateur :**  
**Organisme formateur :**

1. Avant le stage, avez-vous eu un entretien avec votre collaborateur pour faire le point sur l'apport de sa formation ?
- Oui
  - Non

2. Qui était à l'initiative de cette formation ?
- Vous-même
  - Votre collaborateur
  - Vous et votre collaborateur
  - La Direction Générale

3. Veuillez rappeler les objectifs de cette formation :

A l'issue de cette formation, le stagiaire devrait :										
a) Etre capable de .....										
b) Etre capable de .....										
c) Etre capable de .....										

4. Veuillez rappeler le niveau de votre collaborateur (pour les éléments relatifs à la formation suivie) avant sa participation à celle-ci.  
 (attribuer une note sur une échelle de 1 à 10 pour chaque élément)

Objectif 01 : capacité de ...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objectif 02 : capacité de ...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objectif 03 : capacité de ...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Pour chaque objectif de la formation, veuillez spécifier si depuis la fin de sa formation, votre collaborateur est :

	Pas du tout capable	Capable	Tout à fait capable
Objectif 01 :.....			
Objectif 02 :.....			
Objectif 03 :.....			

6. Depuis la fin de sa formation, votre collaborateur a-t-il plus d'habilité quant à l'exécution des tâches relatives à la formation suivie ?

- Oui
- Oui partiellement
- Non

7. Si « oui » ou « oui partiellement », à quelle fréquence ?

- Régulièrement
- Occasionnellement

8. Si « oui partiellement » ou « non », à quoi cela est-il du ?

(Plusieurs réponses possibles)

- L'opportunité ne s'est pas encore présentée
- La formation dispensée n'était pas adaptée à ses besoins
- La formation n'a pas eu lieu au bon moment
- Le niveau de formation n'était pas adapté à son propre niveau
- Les points abordés en formation n'ont pas de lien avec ses missions dans l'entreprise
- Le collaborateur a changé de fonction entre temps
- Le manque d'implication du collaborateur
- Autres (à préciser) :

.....

9. Selon vous, qu'est-ce qui pourrait favoriser la mise en pratique de cette formation ?

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

**N.B.**

Cette fiche d'évaluation est un outil permettant d'adapter le plan de formation aux besoins des collaborateurs. En aucun cas elle ne peut avoir de caractère sanctionnant.

Cette fiche proposée par nos soins pourrait servir de base, à adapter éventuellement aux aléas du terrain que seuls les responsables de la Direction de la Formation sont en mesure d'appréhender.

La fiche doit être renseignée par le responsable hiérarchique du stagiaire, qui est en position d'« évaluateur ». Celui-ci devra donc apprécier l'impact de la formation sur l'amélioration des compétences de son collaborateur, ce qui permettra de réorienter les futurs plans de formation, en les faisant correspondre davantage à la réalité de l'état des compétences des employés.

En plus de l'évaluation de la formation à long terme, il serait intéressant de procéder à la mise en place de dispositifs de suivi post-formation. En effet, après que les stagiaires aient réintégré leurs postes respectifs, ils peuvent être confrontés à diverses situations qui nécessiteraient le recours aux acquis des formations suivies. Veiller au recours effectif de ses acquis, ainsi que leur application correcte serait souhaitable. Aussi ALGERIE TELECOM pourrait mettre en place des dispositifs de veille, ainsi que des audits réguliers de la formation, pour recentrer celle-ci sur les attentes des parties prenantes.

La population d'ALGERIE TELECOM étant vieillissante, la formation de « la relève » s'avère nécessaire. Le meilleur moyen à notre sens est le déploiement du « coaching » et du « tutorat », qui consistent en un accompagnement des jeunes employés, par des employés plus anciens et les plus expérimentés, en vue de leur transmettre les acquis et renforcer leurs compétences, dans le but d'accompagner le transfert des compétences et préparer la relève d'ALGERIE TELECOM.

Enfin, ALGERIE TELECOM aurait tout à gagner à travers l'exploitation des formes alternatives de la formation, tels que le télé-enseignement et le e-Learning, qui aiderait à réduire les coûts d'immobilisation et rendrait la formation plus accessible, par sa diffusion auprès d'un grand nombre d'acteurs. ALGERIE TELECOM est dotée de l'Intranet et d'Internet, ce qui facilitera le déploiement de ces formes innovantes de formation.

Pour conclure ce chapitre et en addition aux propositions qui ont été faites, nous dirons qu'ALGERIE TELECOM se doit de voir la compétence comme une résultante du savoir agir, du pouvoir agir et du vouloir agir. Le scénario idéal pour améliorer la situation actuelle au sein d'ALGERIE TELECOM est l'adoption d'une réelle politique de développement des compétences, par l'intégration de tous les moyens d'acquisition et de développement des compétences au-delà de la formation.

# **CONCLUSION**

## CONCLUSION

---

La fonction ressources humaines est une fonction stratégique pour les entreprises. Elle prend en charge l'ensemble des défis qui leur permettent de s'adapter au nouveau contexte économique national et à l'environnement international de plus en plus concurrentiel, où les évolutions doivent être organisées sur la base des compétences des employés. En effet, « *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* »<sup>1</sup>.

En ce sens, la formation est l'un des moyens de développement et de promotion des compétences. Il s'agit d'une partie intégrante de la politique de GRH et représente une exigence, dans la mesure où elle permet d'adapter les compétences des employés aux évolutions des emplois et des métiers et constitue un moyen de communication, de motivation et d'implication des hommes.

Néanmoins, le modèle traditionnel de la formation dans lequel elle est une solution technique pour l'adaptation de la main d'œuvre aux exigences de l'organisation du travail est aujourd'hui obsolète. Il laisse place à un modèle plus pointilleux, dans lequel la formation est un moyen de développement et de transformation du capital humain vers une culture de compétence et d'excellence, ou la gestion de la compétence est considérée comme la clé de l'anticipation permanente par l'organisation des exigences de l'environnement. Il ne s'agit plus d'adaptation des compétences mais plutôt de prévision des compétences à acquérir.

En effet, au jour d'aujourd'hui, posséder un portefeuille de compétences et pouvoir en faire état devient un atout considérable et la formation reste le moyen privilégié de développement et de mobilisation des compétences. En ce sens, la formation doit être managée. Elle doit constituer une fonction partagée et solidaire, où l'ensemble des acteurs et managers de l'entreprise participent en permanence dans la dynamisation et la redynamisation de leurs compétences, en s'appuyant sur une vision stratégique globale et intégrée, alimentée d'une méthodologie systémique qui tient compte d'une lecture interactive et transversale des variables régissant l'entreprise et son environnement.

Les entretiens réalisés par nos soins auprès de responsables et employés de l'entreprise ALGERIE TELECOM, ainsi que l'enquête que nous avons menée auprès des employés ayant bénéficié d'une formation dans le cadre du plan de formation de l'année 2013 ont eu pour finalité de juger si la formation est un facteur clé de développement des compétences des ressources humaines de cette entreprise. Ainsi, sur la base des constats qui ont été faits, il est clair que le plan de formation de l'année 2013 a eu une appréciation très positive par les employés qui l'ont jugé efficace, même s'il y'a eu des dysfonctionnements quant à la détermination de leurs besoins.

Ainsi, nous pouvons confirmer notre première hypothèse, qui conditionne la réussite d'un programme de formation dans l'identification des besoins exprimés et non exprimés par les employés. En effet, il est clair que pour être efficace, la formation doit être une fonction

---

<sup>1</sup> VERMOT-GAUD, (Claude) : *La politique sociale de l'entreprise*, Editions Hommes et techniques, Paris, 1986, p37

## CONCLUSION

---

partagée et solidaire, où l'ensemble des acteurs participent à l'élaboration du plan de formation sur la base des compétences jugées utiles pour l'accomplissement de leur métier.

Aussi, la seconde hypothèse est confirmée, puisqu'il a été démontré que les actions de formation sont pertinentes, du moment qu'elles se répercutent sur la réalité du travail. Il a été démontré que les actions de formation doivent être en adéquation avec les tâches devant être effectuées par les employés.

Enfin, la troisième hypothèse qui énonce la nécessité de procéder à une évaluation dans le but de constater l'évolution des compétences du personnel formé est confirmée. L'apport de l'évaluation à chaud est avéré et la nécessité d'une évaluation à froid a été démontrée.

ALGERIE TELECOM, objet de notre étude, consacre des efforts en direction de ses ressources humaines, qu'elle considère comme un axe de préoccupation majeur. Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons menée nous ont éclairé que la formation dispensée au personnel a un impact positif sur les compétences de ces derniers dont la répercussion sur l'entreprise ne peut être que positive.

La formation doit être intégrée comme un trait de culture organisationnelle, faisant qu'ALGERIE TELECOM voit en la formation non pas un simple aspect de la ressource humaine imposé par la réglementation ou un budget à consommer, mais comme un investissement durable et créateur de compétences, tant individuelles que collectives.

Il faut souligner que la formation seule ne peut régler l'ensemble des déficits en matière de compétences. Un employé peut détenir des compétences sans pour autant savoir les combiner et les activer en situation professionnelle. La formation reste un outil qui aide à combler certains écarts et mettre les compétences au niveau des exigences des métiers, mais ne garantit pas le recours réel à ces compétences lors de l'accomplissement du travail. Il s'agit là d'autres aspects de recherche qui sont : la motivation, la communication et le développement du personnel.

Ajoutons à cela que la formation n'est pas déterminée par les simples acteurs de la formation. La réalité complexe des entreprises fait que l'effort de formation et la construction de compétences est déterminée aussi bien par les caractéristiques de l'entreprise formatrice, de celles de ses salariés et de celles de l'environnement.

Ce travail de recherche se veut scientifique et académique et demeure non exhaustif. Il jette uniquement un regard analytique sur un aspect important de la GRH, dans une économie qui se construit et qui doit s'arrimer aux exigences de la connaissance et du savoir. De ce fait, cette contribution reste ouverte et pourra constituer une base, sur laquelle il sera possible de développer d'autres pistes de recherche, tel que le développement des compétences relationnelles du personnel en contact avec le client, vu l'importance de la gestion de la relation client pour une entreprise de service telle qu'ALGERIE TELECOM.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

- BEYOU, (Claire), *Manager les connaissances*, Edition Liaisons, Paris, 2003
- BOYER, (Luc) et EQUILEY, (Noël), *Le Vade-mecum du DRH*, Edition EMS, Paris, 1999
- CAMPOY, (Eric), MACLOUF, (Etienne), *Gestion des ressources humaines*, Edition Pearson Education, France, 2008
- CANNAC, (Yves), *La bataille de la compétence*, Edition Hommes et Techniques, Paris, 1985
- CHARON, (Jean-Luc) et SEPARI, (Sabine), *Organisation et gestion d'entreprise*, Edition Dunod, Paris, 1999
- DALI, (Abdelaziz), *La Gestion des Ressources Humaines en Algérie*. Edition Vuibert, 2006
- DEGUY, (Michel), *Politique des ressources humaines dans l'entreprise*, Edition d'Organisations, Paris, 1988
- DENNERY, (Marc), *Piloter un projet de formation*, Edition ESF, France, 2000
- ERAY, (Philippe), *Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation*, Edition Liaisons, Paris, 1999
- GIANNELLOUI, (Jean Luc), *Etude de marché*, Editions Vuibert, Paris, 1995
- HOSDEY, (Alain) et ROGISTER, (Jacques) : *Formation en entreprise : les clés de la réussite*, Edition Edipro, 2009
- JOLIS, (Nadine), *La compétence au cœur du succès de votre entreprise*, Edition d'Organisations, 2000
- LE BOTERF, (Guy) et autres, *Comment manager la qualité de la formation*, Edition d'Organisations, Paris, 1995
- LE BOTERF, (Guy), *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*, Edition d'Organisations, Paris, 1993
- LEVY-LEBOYER, (Claude) : « La gestion des compétences », Edition d'Organisations, Paris, 2001
- MEIGNANT, (Alain), *Manager la formation*, 6<sup>ème</sup> Edition, Edition Liaisons, Paris, 2003
- MORSE, (Janice), *Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation*, Nursing Research, 1991
- PERETTI, (Jean-Marie), *Gestion des Ressources Humaines*, Edition Vuibert Entreprise, Paris, 1987
- PERETTI, (Jean-Marie), *Ressources Humaines*, Edition Vuibert, Paris, 2013
- PERETTI, (Jean Marie), *Tous DRH*, Edition d'Organisations, Paris, 1997
- SABA, (Tania) et autres, *Gestion des ressources humaines : tendance, enjeux et pratique actuelles*, Edition d'Organisations, Paris, 2002
- SEKIOU, (Lakhdar) et autres, *Gestion des ressources humaines*, Edition Deboeck Université, Canada, 2001
- SEKIOU, (Lakhdar), *La gestion du personnel*. Edition d'Organisations, Paris, 1986
- SOYER, (Jacques), *La fonction formation*, Edition d'Organisations, Paris, 2003

- VERMOT-GAUD, (Claude) : *La politique sociale de l'entreprise*, Editions Hommes et techniques, Paris, 1986
- VIARGUES, (Jean-Louis), *Manager les hommes*, Edition d'Organisations, Paris, 1999
- WEISS, (Dimitri), *Les ressources humaines*, Edition d'Organisations, Paris, 2000
- ZARIFIAN, (Philippe), *Le modèle de la compétence*, Edition Liaisons, Paris, 2001

### **Revues et articles scientifiques**

- GU, (Wulong) et WONG, (Ambrose) : *Les estimations du capital humain au Canada : approche fondée sur le revenu de la vie entière*, Série de documents de recherche sur l'analyse économique, Statistique Canada, 2010
- SIMONET, (Jean) : *Le développement des compétences managériales : professionnaliser les managers*, Les Cahiers Bernard Brunhes, N°19, Juin 2008

### **Travaux universitaires**

- MAMI Samia : *Application de la norme ISO 10015 V 1999 sur le processus de formation*. Cas : ALGERIE TELECOM. Mémoire de Master Professionnel en Management par la Qualité. ENSM Alger. Juin 2013.

### **Documents internes**

- Convention collective d'ALGERIE TELECOM
- Plan de formation d'ALGERIE TELECOM (année 2013)
- Organigrammes d'ALGERIE TELECOM, de la Division des Ressources Humaines et de la Formation et de la Direction de la Formation

### **Textes législatifs et réglementaires**

- Loi 2000-03 du 05 Août 2000 relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications
- Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail
- Loi n° 06-24 du 26 décembre 2006, portant loi de finances pour 2007, article 79
- Décret n° 82-298 du 4 septembre 1982, article 2
- Décret exécutif n° 98-149 du 13 mai 1998 fixant les conditions et les modalités d'application des articles 55 et 56 de la loi n° 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998

### **Articles de presse**

- Quotidien El Moudjahed, entretien avec M<sup>r</sup> MOUSSA BENHAMADI, PDG du groupe ALGERIE TELECOM. Lundi 22 juin 2009

### **Sites internet**

- [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)
- [www.almanach-dz.com](http://www.almanach-dz.com)
- [www.tns-ilres.com](http://www.tns-ilres.com)

# **ANNEXES**

## LISTE DES ANNEXES

<b>N°</b>	<b>Titre</b>
<b>I</b>	<b>Guide d'entretien</b>
<b>II</b>	<b>Questionnaire</b>
<b>III</b>	<b>Résultats de l'enquête par questionnaire</b>
<b>IV</b>	<b>Structure de la fiche emploi d'ALGERIE TELECOM</b>
<b>V</b>	<b>Fiche d'identification des besoins en formation</b>
<b>VI</b>	<b>Fiche d'évaluation de la formation à chaud</b>

## Guide d'entretien

Bonjour,

Nous vous remercions d'avoir accepté de nous recevoir.

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de Master en Management des Organisations, dont le thème s'intitule : « **L'impact de la formation sur le développement des compétences** », nous avons planifié plusieurs entretiens avec des salariés et des responsables relevant des diverses structures de la « Division des Ressources Humaines et de la Formation » au sein d'ALGERIE TELECOM, afin d'établir un état des lieux des pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise, mais surtout dans le but de comprendre la politique de formation en vigueur chez ALGERIE TELECOM et d'arriver à cerner l'effet de cette politique sur les compétences des employés formés.

### **Thème N° 1 : La politique de formation**

1. Quels sont les objectifs escomptés par la politique de formation d'ALGERIE TELECOM ?
2. Décrivez-moi succinctement le processus de formation en vigueur à ALGERIE TELECOM.

### **Thème N° 2 : Le plan de formation**

1. Comment sont identifiés les besoins en formation des employés d'ALGERIE TELECOM ?
2. Comment est élaboré le plan de formation ?

### **Thème N° 3 : La qualité de la formation**

1. Quels sont les types d'évaluations de la formation qui sont faites ?
2. Est-ce que les résultats des évaluations sont pris en considération lors de la programmation d'actions de formation futures ?

### **Thème N° 4 : Impact de la formation sur les employés**

1. Que pensez-vous de l'application des acquis de la formation sur le terrain par le personnel formé ?
2. Quels ont été les changements constatés chez le personnel formé ?
3. Pensez-vous que la formation contribue effectivement au développement des compétences des employés formés ?

*Merci pour l'intérêt que vous portez à notre travail*

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

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM – ALGER**



**MASTER ACADEMIQUE EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention du diplôme de Master en Management des Organisations, dont le thème s'intitule : « *L'impact de la formation sur le développement des compétences* », nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

Ce questionnaire est anonyme. Nous vous assurons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage sera strictement d'ordre pédagogique.

Nous vous remercions pour votre précieuse collaboration.

**M<sup>elle</sup> MEHDI Ikram**

*\* Veuillez cocher la case correspondante*

**Fiche signalétique :**

**Votre Sexe :**

- Masculin  
 Féminin

**Votre niveau d'instruction :**

- Fondamental  
 Secondaire  
 Universitaire

**Votre ancienneté :**

- 0 à 5 ans  
 6 à 10 ans  
 11 à 15 ans  
 Plus de 15ans

**Votre Age :**

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

**Votre catégorie**

**socioprofessionnelle**

- Cadre  
 Maîtrise  
 Exécution

**Question01 : Pour vous, la formation est... (Plusieurs réponses possibles)**

- Un moyen d'élever le niveau de connaissances
- Un outil d'adaptation au changement
- Un levier de motivation
- Un outil de développement des compétences
- Un moyen d'enrichissement des tâches dans un poste
- Une opportunité pour une promotion
- Autre : .....

**Question02 : Avez-vous ressenti le besoin d'être formé ?**

- Oui
- Non

**Question03 : Si oui, avez-vous communiqué ce besoin à vos supérieurs ?**

- Oui
- Non

**Question04 : Ce besoin a-t-il été pris en considération ?**

- Tout à fait
- Partiellement
- Pas du tout

**Question05 : Avez-vous déjà pris l'initiative de suivre une formation, que vous avez jugée nécessaire pour l'accomplissement de votre travail, par vos propres moyens ?**

- Oui
- Non

**Question06 : Habituellement, êtes vous au courant des objectifs de formation ?**

- Oui, avant de commencer la formation
- Oui, pendant la formation
- Non

**Question07 : Habituellement, participez-vous à la fixation des objectifs de formation ?**

- Oui
- Non

**Question08 : Que pensez-vous des programmes de formation proposés ?**

.....  
 .....

**Question09 : Quelles sont les types de formations les plus fréquentes ?**

- Mise en situation professionnelle (pour l'intégration des nouveaux employés)
- Recyclage professionnel (pour un changement de poste)
- Perfectionnement
- Séminaire
- Apprentissage de langue
- Autre : .....

**Question10 : Sur quel critères avez vous été envoyé en formation ?**

- Sur recommandation de votre responsable direct
- Sur votre demande, suite à un besoin exprimé
- Sur décision de la direction

**Question11 : Après avoir reçu la formation, considérez-vous que votre niveau de connaissances (savoirs) s'est :**

- Beaucoup amélioré
- Amélioré
- Pas de changement

**Question12 : Après avoir reçu la formation, considérez-vous que votre habileté (savoir faire par rapport aux tâches effectuées dans votre poste de travail) s'est :**

- Beaucoup amélioré
- Amélioré
- Pas de changement

**Question13 : Après avoir reçu la formation, considérez-vous que votre comportement (savoir être) s'est :**

- Beaucoup amélioré
- Amélioré
- Pas de changement

**Question14 : Avez-vous eu l'occasion d'appliquer les acquis des formations suivies ?**

- Oui, souvent
- Oui, mais rarement
- Non, pas du tout

**Question15 : Avez-vous été évalué directement après la fin des formations ?**

- Oui
- Non

**Question16 : Votre avis concernant les formations déjà suivies, a-t-il été pris en considération lors de la programmation des actions de formation suivantes ?**

- Oui
- Non

**Question17 : Avez-vous bénéficié d'un suivi après la fin des formations ?**

- Oui
- Non

**Question18 : D'après vous, que faut-il faire pour que la formation permette le développement de vos compétences ?**

.....  
.....

<b>RESULTATS DE L'ENQUETE</b>
-------------------------------

**Question N°01 : Pour vous, la formation est...**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Un moyen d'élever le niveau de connaissances</b>	<b>70</b>	<b>63,1%</b>
<b>Un outil d'adaptation au changement</b>	<b>20</b>	<b>18%</b>
<b>Un levier de motivation</b>	<b>29</b>	<b>26,1%</b>
<b>Un outil de développement des compétences</b>	<b>70</b>	<b>63,1%</b>
<b>Un moyen d'enrichissement des tâches dans un poste</b>	<b>35</b>	<b>31,5%</b>
<b>Une opportunité pour une promotion</b>	<b>44</b>	<b>39,6%</b>
<b>Autre</b>	<b>14</b>	<b>13,1%</b>

**Question N°02 : Avez-vous ressenti le besoin d'être formé ?**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	<b>110</b>	<b>99,1%</b>
<b>Non</b>	<b>01</b>	<b>0,9%</b>
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

**Question N°03 : Si oui, avez-vous communiqué ce besoin à vos supérieurs ?**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	<b>91</b>	<b>82,7%</b>
<b>Non</b>	<b>19</b>	<b>17,3%</b>
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

**Question N°04 : Ce besoin a-t-il été pris en considération ?**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Tout à fait</b>	<b>15</b>	<b>16,48%</b>
<b>Partiellement</b>	<b>52</b>	<b>57,15%</b>
<b>Pas du tout</b>	<b>24</b>	<b>26,37%</b>
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Question N°05 : Avez-vous déjà pris l'initiative de suivre une formation, que vous avez jugée nécessaire pour l'accomplissement de votre travail, par vos propres moyens ?**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	<b>47</b>	<b>42,3%</b>
<b>Non</b>	<b>64</b>	<b>57,7%</b>
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

**Question N°06 : Habituellement, êtes vous au courant des objectifs de formation ?**

	Effectif	%
Oui, avant de commencer la formation	62	55,9%
Oui, pendant la formation	34	30,6%
Non	15	13,5%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

**Question N°07 : Habituellement, participez-vous à la fixation des objectifs de formation ?**

	Effectif	%
Oui	22	19,81%
Non	89	80,19%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

**Question N°09 : Quelles sont les types de formations les plus fréquentes ?**

	Effectif	%
Mise en situation professionnelle (pour l'intégration des nouveaux employés)	47	42,3%
Recyclage professionnel (pour un changement de poste)	25	22,7%
Perfectionnement	75	67,6%
Séminaire	69	62,2%
Apprentissage de langue	17	15,3%
Autre	10	09,1%

**Question N°10 : Sur quel critères avez vous été envoyé en formation ?**

	Effectif	%
Sur recommandation de votre responsable direct	37	33,3%
Sur votre demande, suite à un besoin exprimé	33	29,7%
Sur décision de la direction	66	59,5%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

**Question N°11 : Après avoir reçu la formation, considérez-vous que votre niveau de connaissances (savoirs) s'est :**

	Effectif	%
Beaucoup amélioré	20	18%
Amélioré	83	74,8%
Pas de changement	08	7,2%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

**Question N°12 : Après avoir reçu la formation, considérez-vous que votre habileté (savoir faire par rapport aux tâches effectuées dans votre poste de travail) s'est :**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Beaucoup amélioré</b>	<b>17</b>	<b>15,3%</b>
<b>Amélioré</b>	<b>77</b>	<b>69,4%</b>
<b>Pas de changement</b>	<b>17</b>	<b>15,3%</b>
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

**Question N°13 : Après avoir reçu la formation, considérez-vous que votre comportement (savoir être) s'est :**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Beaucoup amélioré</b>	<b>12</b>	<b>10,8%</b>
<b>Amélioré</b>	<b>71</b>	<b>64%</b>
<b>Pas de changement</b>	<b>28</b>	<b>25,2%</b>
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

**Question N°14 : Avez-vous eu l'occasion d'appliquer les acquis des formations suivies ?**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Oui, souvent</b>	<b>46</b>	<b>41,4%</b>
<b>Oui, mais rarement</b>	<b>52</b>	<b>46,8%</b>
<b>Non, pas du tout</b>	<b>13</b>	<b>11,7%</b>
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

**Question N°15 : Avez-vous été évalué directement après la fin des formations ?**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	<b>90</b>	<b>81,08%</b>
<b>Non</b>	<b>21</b>	<b>18,92%</b>
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

**Question N°16 : Votre avis concernant les formations déjà suivies, a-t-il été pris en considération lors de la programmation des actions de formation suivantes ?**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	<b>31</b>	<b>27,9%</b>
<b>Non</b>	<b>80</b>	<b>72,1%</b>
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

**Question N°17 : Avez-vous bénéficié d'un suivi après la fin des formations ?**

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Oui</b>	<b>33</b>	<b>29,73%</b>
<b>Non</b>	<b>78</b>	<b>70,27%</b>
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

- Sexe :

	Effectif	%
<b>Hommes</b>	<b>56</b>	<b>50,5%</b>
<b>Femmes</b>	<b>55</b>	<b>49,5%</b>
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

- Age :

	Effectif	%
<b>Moins de 25 ans</b>	<b>07</b>	<b>06,3%</b>
<b>25-35 ans</b>	<b>54</b>	<b>48,6%</b>
<b>36-45 ans</b>	<b>35</b>	<b>31,5%</b>
<b>46-55 ans</b>	<b>10</b>	<b>09%</b>
<b>Plus de 55 ans</b>	<b>05</b>	<b>04,5%</b>
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

- Niveau d'instruction :


	Effectif	%
<b>Fondamental</b>	<b>01</b>	<b>0,9%</b>
<b>Secondaire</b>	<b>21</b>	<b>18,9%</b>
<b>Universitaire</b>	<b>89</b>	<b>80,2%</b>
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

- Catégorie socioprofessionnelle :


	Effectif	%
<b>Cadres</b>	<b>65</b>	<b>58,6%</b>
<b>Maitrise</b>	<b>35</b>	<b>31,5%</b>
<b>Exécution</b>	<b>11</b>	<b>09,9%</b>
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

- Ancienneté :

	Effectif	%
<b>0 à 5 ans</b>	<b>34</b>	<b>30,7%</b>
<b>6 à 10 ans</b>	<b>26</b>	<b>23,4%</b>
<b>11 à 15 ans</b>	<b>18</b>	<b>16,2%</b>
<b>Plus de 15 ans</b>	<b>33</b>	<b>29,7%</b>
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>



**DIRECTION CENTRALE DES RESSOURCES HUMAINES**  
Référentiel des emplois



---

- **Métier** « ..... »
- **Famille Professionnelle** « ..... »
- **Sous-famille professionnelle** « ..... »

**N°. Intitulé de l'emploi**  
Code Emploi : MTFPSFNRE

**Mission**

---

Description générique de la mission.

**Responsabilités**

---

Description de l'activité 1.  
Description de l'activité 2.  
Description de l'activité n...

**Niveau\***


---

- **Groupe socioprofessionnel** :  Exécution /  Maîtrise  Cadre
- **Catégorie** : « ... » de la grille de salaire d'Algérie Télécom
- **Niveau de l'emploi** :  \_\_\_\_\_ (en lettre)  Junior /  Intermédiaire /  Sénior
- **Pré-requis** : Conditions d'accès à l'emploi (Niveau d'instruction, diplôme, expérience...)


\* : Cocher la case correspondante et Rayer les mentions inutiles

---

Version 1.1      Date de la dernière mise à jour : Le 20 Juin 2012      © Algérie Télécom 2012



**DIRECTION CENTRALE DES RESSOURCES HUMAINES**  
Référentiel des emplois



---

**Partie manquante :**      Intitulé de l'emploi : « ..... »  
Code emploi : « MTFPSFNRE »

**Indicateurs de compétence**

---

Savoir-faire Technique (Compétences Spécifiques)	Essentielles	N	• ... • ...
		M	• ... • ...
		E	• ... • ...
	Utiles	N	• ... • ...
		M	• ... • ...
		E	• ... • ...
Compétences Transversales		• ... • ...	

*Légende : N = Notions , M = Maîtrise , E = Expertise*

**Rattachement**

---

- **Responsable N+1 :**  
Code emploi + Intitulé de l'emploi du Responsable de niveau N+1 : **Evaluateur**  
**Le Validateur est le responsable de niveau N+2 ou bien Le Directeur de la structure**
- **Rattachement fonctionnel :**  
(Indiquer éventuellement le Code emploi + l'Intitulé du Responsable fonctionnel)

---

Version 1.1      Date de la dernière mise à jour : Le 20 Juin 2012      © Algérie Télécom 2012



ALGERIE-TELECOM.SPA

Structure .....

**Fiche d'identification des besoins en formation  
Année 2015**

Matricule : .....

Nom et prénoms : .....

Date de naissance : .....

Date d'entrée : .....

Type de contrat : .....

Code de l'emploi : ..... Intitulé de l'emploi : ..... Niveau de l'emploi : .....


Structure d'attache : .....

Afin de nous permettre de sélectionner les thèmes de formation à retenir, veuillez les classer selon l'ordre de vos priorités professionnelles

N°	Thèmes de formation	Ordre de priorité
1	FORMATION 1	
2	FORMATION 2	
3	FORMATION 3	
-	....	
N	FORMATION N	

**Autres** : Si votre besoin en formation ne figure pas dans la liste ci-dessus, veuillez renseigner votre formation dans le tableau suivant :

1	TECHNIQUE :
2	SYSTEMES INFORMATIQUES :
3	OFFRE-CLIENT :
4	GESTION - ADMINISTRATION :
5	SUPPORT :
6	MANAGEMENT :

	<b>Fiche d'évaluation de la formation</b>	1 sur 2
---	---	---------

<b>Date :</b> 16 mars 2014 <b>Intitulé de la formation</b> <b>Animateur :</b> ██████████	<b>Nom :</b> <b>Période :</b> du 02 au 06 mars 2014 <b>Organisme formateur :</b> INPED
--	--

**Préparation de la formation en amont**

Avant le stage, étiez-vous informé(e) du contenu et des objectifs de la formation ?

Oui  Non

Étiez-vous motivé(e) à l'idée de suivre cette formation

Oui  Non

Si c'est non, pourquoi ? .....

**Organisation de la Formation**

Comment trouvez-vous les conditions matérielles dans lesquelles la formation s'est déroulée (moyens, salles...) :

Très mauvaises  Mauvaises  Acceptables  Bonnes  Très bonnes

La composition du groupe de formation était-elle bien adaptée ? (taille du groupe, niveau des participants...)

Oui  Non

Si c'est non, pourquoi ? .....

La durée de la formation était-elle ?

Trop courte  Adaptée  Trop longue

**Supports pédagogiques**

Comment trouvez-vous les supports utilisés en formation (documents, équipements, vidéos...) ?

Très mauvais  Mauvais  Acceptables  Bons  Très bons

Comment trouvez-vous les supports et documentations remis ?

Très mauvais  Mauvais  Acceptables  Bons  Très bons

**Animation de la formation**

Sur une échelle croissante de 1 à 5, à combien estimez-vous la maîtrise du sujet par le formateur ?


1            2            3            4            5  
 Très mauvaise                Très bonne

La présentation de l'animateur était-elle ?

Très mauvaises  Mauvaises  Acceptables  Bonnes  Très bonnes

L'interactivité (débat et dialogue) durant la formation était-elle ?

Très mauvaises  Mauvaises  Acceptables  Bonnes  Très bonnes

	<b>Fiche d'évaluation de la formation</b>	2sur 2
---	---	--------

**Contenu**

Le contenu de la formation répondait-il à vos besoins en formation ?

Oui  Partiellement  Non

La formation vous a-t-elle permis d'acquérir de nouvelles compétences ?

Oui  Non

Si c'est oui, pour chaque objectif pédagogique, évaluez la progression de votre niveau de compétence

(0= pas du tout capable)

(10= tout à fait capable)

Avant la formation

Au terme de la formation

**1) Etre capable de gérer les interruptions dans le travail**  
(Délégations, méthodes et outils d'organisation personnelle... etc)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**2) Savoir faire face aux urgences**

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**3) Prévoir, anticiper, relayer et planifier** (plan de travail journalier, tâches prioritaires... etc)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Estimez-vous pouvoir les mettre en pratique et les appliquer sur votre lieu de travail ?

Oui  Partiellement  Non

Commentaire : .....

Le contenu du programme de formation fixé a-t-il été entièrement développé?

Oui  Non

Auriez-vous souhaité voir développer d'autres aspects? Lesquels? .....

**Evaluation des conditions d'accueil**

L'hébergement était-il ?

Très mauvais  Mauvais  Acceptable  Bon  Très bon

La restauration était-elle ?

Très mauvaise  Mauvaise  Acceptable  Bonne  Très bonne

L'accueil par l'organisme de formation était-il ? (salle, hygiène... etc)

Très mauvais  Mauvais  Acceptable  Bon  Très bon

**Suggestions:** Si vous devriez suivre à nouveau cette formation, que proposeriez-vous pour l'améliorer ?

.....

Sur une échelle croissante de 1 à 5, à combien estimez-vous votre satisfaction globale de la formation ?

1                      2                      3                      4                      5  
 Pas du tout satisfait (e)                                     Très satisfait(e)

Quelle note générale attribuez-vous à cette session? ...../20

# TABLE DES MATIERES

Remerciements

Résumé

**Introduction**

## **Chapitre I – Cadre conceptuel et méthodologique**

### **Section 01 - Méthodologie de recherche et présentation de la structure d'accueil**

1. Méthodologie de recherche adoptée.....	06
1.1. Choix du thème.....	06
1.2. Objectifs de l'étude.....	07
1.3. Choix de l'organisme objet de l'étude.....	08
1.4. Méthode de collecte des données.....	08
1.5. Traitement des données et présentation des résultats.....	09
2. Présentation d'ALGERIE TELECOM.....	09
2.1. Historique.....	09
2.2. Objet social.....	10
2.3. Fiche signalétique.....	10
2.4. Domaines d'activités.....	11
2.5. Vision, missions et objectifs.....	11
2.6. Organisation.....	12
2.7. Effectif.....	14
3. Présentation de la Division des Ressources Humaines et de la Formation.....	15
3.1. Organisation.....	15
3.2. Présentation de la Direction de la formation.....	16
3.3. Missions de la Direction de la Formation.....	16
4. Présentation de l'agence commerciale des télécommunications.....	17
4.1. Principe de fonctionnement.....	17
4.2. Organisation.....	17

### **Section 02 - La gestion des ressources humaines à ALGERIE TELECOM**

1. Définition de la gestion des ressources humaines.....	19
2. Aperçu historique de la gestion des ressources humaines.....	19
3. La gestion des ressources humaines en Algérie.....	21
4. Mission et objectifs de la gestion des ressources humaines.....	23
4.1. Mission.....	23
4.2. Objectifs.....	24
5. Activités de la fonction de gestion des ressources humaines.....	24
5.1. La gestion prévisionnelle des ressources humaines.....	25
5.2. Le recrutement.....	25
5.3. La rémunération.....	28
5.4. L'évaluation des performances.....	31
5.5. La formation.....	32
5.6. La gestion des carrières.....	32

## **Chapitre II – La politique de formation et la gestion des compétences**

### **Section 01 - La politique de formation à ALGERIE TELECOM**

1. Définition de la formation.....	35
2. La formation en Algérie.....	35
2.1. Aperçu historique.....	35
2.2. Cadre réglementaire.....	36
3. La formation au sein d’ALGERIE TELECOM.....	37
4. La politique de formation au sein d’ALGERIE TELECOM.....	37
5. Objectifs des actions de formation.....	38
6. Typologie de formations.....	40
7. Le processus de formation.....	41
7.1. Définition des besoins en formation.....	41
7.2. Elaboration du plan de formation.....	44
7.3. Exécution du plan de formation.....	47
7.4. Evaluation des résultats de la formation.....	48

### **Section 02 - Formation et gestion des compétences**

1. Définition de la compétence.....	51
2. La gestion des compétences.....	51
2.1. L’identification des compétences.....	51
2.2. Le développement des compétences.....	52
2.3. L’évaluation des compétences.....	52
3. Le référentiel de compétences.....	53
4. La compétence comme élément de la performance de l’entreprise.....	55
5. Le développement des compétences comme exigence des entreprises Algériennes...	57
6. La formation insérée dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.	59
7. Effets de la formation sur la compétence.....	59
7.1. Impact de la formation sur les savoirs.....	59
7.2. Impact de la formation sur les savoir-faire.....	60
7.3. Impact de la formation sur les savoir-être.....	60
7.4. Impact de la formation sur les démarches intellectuelles.....	61
7.5. Impact de la formation sur la confiance en soi.....	62
7.6. La formation au service du développement des compétences.....	62
7.7. L’ingénierie de formation et l’ingénierie des compétences.....	64

## **Chapitre III – Effets de la formation sur le personnel d’ALGERIE TELECOM**

### **Section 01 - Perception de la formation chez le personnel**

1. Méthodologie de l’enquête adoptée.....	67
1.1. Contexte et finalité de l’enquête.....	67
1.2. Population cible et méthode d’échantillonnage.....	68
1.3. Architecture et test du questionnaire.....	70
1.4. Objectifs recherchés.....	70
1.5. Méthode de traitement des résultats.....	71

2. Déterminants du développement des compétences par la formation.....	71
2.1. Profil des répondants.....	71
2.2. Situation pré-formation.....	74
2.3. La formation.....	80
2.4. Situation post formation.....	84
<b>Section 02 – La nécessaire dimension stratégique et démocratique</b>	
1. Synthèse et déficits constatés.....	89
2. Suggestions et pistes d'amélioration.....	90

**Conclusion**

Bibliographie

Annexes