

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management des Ressources Humaines

**L'effet de la formation professionnelle continue sur le
développement des compétences des employés
Cas : DD / Société Nationale de l'électricité et du Gaz
Gué de Constantine**

Élaboré par :

BOUTOUATOU Amine

Encadré par :

Dr. MELLOUD Sid Ali

Année universitaire : 2018/ 2019

RESUMÉ

L'objet de cette étude consiste à connaître le lien entre la formation professionnelle continue et le développement des compétences des employés au sein de la direction de distribution du gaz et l'électricité / Sonelgaz de Gué de Constantine. Nous avons jugé utile de traiter un thème sur l'effet de la formation dans le développement des compétences, car la réussite de toute entreprise dépend en grande partie des compétences et des qualifications de ses ressources humaines. Car mesurer l'effet de la formation et connaître son implication dans le développement des employés concernés par cette dernière, est un processus capital pour les entreprises.

Dans notre recherche, nous avons supposé l'existence d'un lien entre formation et développement des compétences, que les résultats de ladite étude vont essayer de confirmer.

Mots clés : Formation, Identification des besoins, le développement des compétences, Évaluation.

ABSTRACT

This study aims to forecast the link between professional training and employee skills development within the department of gas and electricity distribution / Sonelgaz “ Gué Constantine”, It is noteworthy to study the effect of training on skills development, because the success of any company depends largely on the skills and qualifications of its human resources, but measuring the effect and knowing its involvement in the development of trained employees is the thing that we find important in companies.

In this study we have proved the linking between training and skills development, and we will distinguish it in the following research.

Keywords: Training, Needs identification, skills development, Evaluation

ملخص

الغرض من هذه الدراسة هو معرفة الصلة بين التدريب المهني المستمر وتنمية مهارات العاملين في شركة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز/ جسر قسنطينة. اعتبرنا أنه من المفيد تناول موضوع حول تأثير التدريب في تنمية المهارات، لأن نجاح أي مؤسسة يعتمد إلى حد كبير على مهارات ومؤهلات مواردها البشرية. حيث يعد قياس تأثير التدريب ومعرفة تأثيره في تطوير الموظفين المعنيين به عملية حاسمة للشركات.

في هذه الدراسة، افترضنا وجود صلة بين التدريب وتنمية المهارات، والتي ستحاول نتائج هذه الدراسة تأكيدها.

الكلمات المفتاحية: التدريب، تحديد الاحتياجات، تنمية المهارات، التقييم.

REMERCIEMENTS

Le plus grand merci à Dieu, le tout puissant qui nous illumine notre chemin. Nous tenons à présenter nos sincèrement.

Je tiens à remercier

Très vivement et très sincèrement mon encadreur :

Mr. MELLOUD Sid Ali qui m'a donné la chance de m'encadré, aussi pour son aide, sa compréhension, ses conseils, ses observations avisées et ses encouragements tout au long de ce travail de recherche.

Je remercie également

Mon tuteur au sein de la direction de distribution de gaz et d'électricité à Gué de Constantine, Mme BELMIHOUB Nesrine, et une immense gratitude à l'ensemble du personnel de la direction, pour leur accueil et leurs aides durant notre stage.

Enfin je remercie mes parents et mes frères et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

LA TABLE DES MATIÈRES

RESUMÉ	I
REMERCIEMENTS	II
LA TABLE DES MATIÈRES	III
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES SIGLES, ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	IX
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE	4
1. Contexte et Objectif de recherche	5
1.1. Contexte de recherche	5
1.2. Objectifs de recherche	5
1.2.1. Objectifs académiques	5
1.2.2. Objectifs personnels	6
2. Question de recherche	6
3. Les hypothèses	7
4. Choix de terrain d'étude	7
5. Contexte organisationnel	8
5.1. Présentation de la Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz d'Alger SDA... 8	
5.1.1. Missions et attributions	8
5.2. Présentation de la Direction de Distribution du Gué de Constantine	9
5.2.1 L'organigramme de la Direction de distribution (DD)	10
5.2.2. L'organigramme de la division de ressources humaines	11
5.2.3. Présentation les missions de la division des ressources humaines.....	12
5.2.4. La formation au sein de la direction de distribution de Gué de Constantine	17
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	19
1. Revue de littérature	20
2. Cadre conceptuel	21
2.1. Les concepts clés liés à la formation professionnelle continue	21
2.1.1. Définition de la formation	21
2.1.2. Les différents types de la formation	22
2.1.3. Le cadre légal de la formation professionnelle	24
2.2. Processus de la formation	26
2.2.1. Identification et analyse des besoins en formation	27

2.2.2. Elaboration du plan de formation	30
2.2.3. La mise en œuvre de la formation	35
2.2.4. L'évaluation de la formation	35
2.3. Généralité sur la compétence	40
2.3.1. Définition de la compétence	40
2.3.2. Les types des compétences	41
2.3.3. Les catégories des compétences	44
2.3.4. La pyramide des compétences	46
2.3.5. La logique compétence	47
2.3.6. L'évaluation des compétences	49
2.3.7. Les méthodes d'évaluation des compétences	50
2.3.8. La formation comme un outil de développement des compétences	51
CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	53
1. Démarche méthodologique	54
1.1. Approche méthodologique	54
1.2. Outils de collectes de données	54
1.2.1. Analyse documentaire	54
1.2.2. Questionnaire	55
2.2.1 Architecture de questionnaire	55
1.3. Procédure de collecte des données	56
1.4. L'outil de traitement des données	56
1.5. Echantillonnage	57
CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES	58
1. Interprétation et analyse des données.....	59
1.1. Le premier axe d'analyses	59
1.1.1. Première partie : La répartition de l'échantillon	59
1.1.2. Deuxième partie : L'importance et l'organisation de la formation au sein de la DD	63
1.2. Deuxième axe d'analyse : Identification et analyse des besoins et le choix de formation.....	65
1.3. Troisième axe d'analyse	68
1.3.1. Première partie : l'acquisition des compétences et des connaissances	69
1.3.2. Deuxième partie : l'évaluation de l'effet de la formation	72
1.3.3. Troisième partie : l'effet de la formation sur le développement des compétences	75

2. Interprétation des résultats et validation des hypothèses	79
2.1. Interprétation des résultats	79
2.2. Validation des hypothèses	80
2.3. Suggestions	82
CONCLUSION	84
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	85
ANNEXES	
ANNEXE A : LE QUESTIONNAIRE	
ANNEXE B : LES RÉSULTATS STATISTIQUES	

LISTE DES TABLEAUX

N° de tableau	Titre	Page
01	L'effectif globale de la DD en 2019	09
02	Formation entre prévisions annuelles et réalisation annuelle	17
03	Réalisation des actions de formation par type et heures de formation	18
04	Les plans de formation par catégorie socioprofessionnelle	18
05	Cahier des charges de formation	34
06	Les outils d'évaluation de la formation	36
07	La logique compétence pour l'entreprise	47
08	La logique compétence pour la gestion des ressources humaines	48
09	Les méthodes d'évaluation des compétences	50
10	Les échelons de degré d'accord	55
11	La composition de l'échantillon selon le sexe	59
12	La composition de l'échantillon selon l'âge	60
13	La composition de l'échantillon selon CSP et expérience professionnelle	61
14	La composition de l'échantillon selon le niveau académique	
15	Le choix de la formation répondre aux besoins personnels	65
16	La contribution des salariés dans le choix des formations	65
17	Relation entre les formations choisies et les objectifs de l'entreprise	66
18	L'implication des salariés dans l'analyse des besoins en formation	66
19	Le système d'évaluation comme outil d'identification les besoins en formation	66
20	Le choix de la formation par l'entreprise	67
21	Identification et analyse des besoins et le choix de formation	67
22	Le programme de formation répond aux objectifs annoncés	69
23	Mise en œuvre des acquis dans les lieux de travail	69

24	Satisfaction des salariés vis-à-vis les contenus formations	69
24	Satisfaction des salariés vis-à-vis les contenus formations	69
25	Satisfaction des salariés vis-à-vis la durée de la formation	70
26	Les techniques et les méthodes pédagogiques adoptées	70
27	L'acquisition des compétences et des connaissances	71
28	Remplissant les formulaires d'évaluation	72
29	Évaluation entre le supérieur hiérarchique et le formé après la réalisation de formation	73
30	Adéquation entre les objectifs de la formation et les critères d'évaluation de la formation	73
31	Le processus de l'évaluation	74
32	L'effet de la formation sur la réalisation les besoins professionnels	76
33	L'effet de la formation sur le comportement	76
34	La contribution de la formation au développement des compétences	76
35	L'effet de la formation sur la performance individuelle	77
36	L'effet de la formation sur le développement des compétences	77
37	Le coefficient de corrélation entre les résultats de tableau (21) et le tableau (22)	80
38	Le coefficient de corrélation entre les résultats de tableau (31) et le tableau (27)	81

LISTE DES FIGURES

N° de figure	Titre	Page
01	Organigramme de l'entreprise	10
02	Organigramme de la division ressources humaines	11
03	Le processus de formation au sein de la DD	13
04	Processus de la formation	26
05	Identification des écarts de compétence	27
06	Identification des écarts de performance	27
07	L'identification de l'écart de performance à combler	28
08	Les niveaux d'analyse des besoins en formation	28
09	Les éléments composants de plan de la formation	30
10	Le modèle du rendement sur la capitale investie en formation	38
11	Le modèle de La roue des compétences	41
12	La métaphore de l'iceberg	43
13	Les compétences organisationnelles	45
14	La pyramide des savoir-faire, vouloir faire et pouvoir faire d'un collaborateur	46
15	Représentation graphique de la répartition par sexe	60
16	Représentation graphique sur la répartition par âge	61
17	Représentation graphique sur la répartition par CSP et expérience professionnelle	62
18	Représentation graphique sur la répartition par le niveau académique	63
19	Représentation graphique sur la répartition par des sessions de formation	63
20	Représentation graphique sur la répartition par types des formations	64
21	Représentation graphique sur la répartition par demande de formation	65
22	Histogramme des résultats obtenus sur l'Identification et analyse des besoins et le choix de formation	68
23	Histogramme des résultats obtenus sur l'acquisition des compétences et des connaissances durant la formation	72
24	Histogramme des résultats obtenus sur l'évaluation de l'effet de la formation	75
25	Histogramme des résultats obtenus sur L'effet de la formation sur le développement des compétences	78

LISTE DES SIGLES, ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

BIT : Bureau International du Travail,

CSP : Catégorie Socioprofessionnelle

CV : Coefficient de variation

DD : Direction de Distribution d'électricité et du gaz

ENSM : École Nationale Supérieure de Management

FMP : Formation par Moyens Propres

FPS : Formation professionnelle spécialisé

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

IFEG : Institut de formation en Électricité et Gaz.

PP : Perfectionnement professionnel

r(x;y) : Coefficient de Corrélation

RCI : Rendement du Capital Investi

RH : Ressources Humaines.

SDA : Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz d'Alger

SONELGAZ : Société Nationale de l'Électricité et du Gaz

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

TS : Technicien Supérieur

INTRODUCTION

La conjoncture économique actuelle, marquée par la mondialisation et la libéralisation des marchés, a contraint les entreprises modernes à vivre dans un environnement hautement concurrentiel.

Dans cet environnement instable et incertain, l'entreprise doit donc optimiser ses ressources disponibles et en particulier le capital humain, qui représente une source fondamentale pour la création de la valeur et de la richesse. Le facteur humain constitue un levier stratégique au service de la compétitivité que les entreprises doivent prendre en considération. Les entreprises algériennes ne sont pas en reste ; comme toutes les entreprises du monde, elles se doivent aussi de prendre conscience de l'importance de ce facteur et son incidence directe sur l'efficacité organisationnelle.

La gestion des ressources humaines occupe donc une place primordiale dans la démarche stratégique des entreprises. Ce domaine englobe plusieurs fonctions : le recrutement, la formation, la gestion des conflits, le développement des compétences, la gestion de la mobilité et la gestion de carrière... etc.

L'optimisation des pratiques de la gestion des ressources humaines se révèle être un enjeu pour le développement du portefeuille des compétences et ceci par le biais de la formation. Selon Crozier, « la formation professionnelle est ancrée dans une économie de savoir ou l'investissement dans le développement des hommes par la connaissance, la formation et l'expérience devront prendre de plus en plus de place par rapport à l'investissement matériel ». (Crozier.1989). Cela implique que la formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, et le capital humain devient une source fondamentale de création de la valeur et de la richesse de toute entreprise. La formation peut apporter des solutions efficaces à des problèmes réels, elle permet de réduire l'écart entre les compétences individuelles et collectives, elle permet également d'améliorer les résultats et atteindre les objectifs fixés.

La formation ciblée et efficace, basée sur des besoins avérés et réalisables, est une réponse concrète pour les entreprises qui aspirent à plus de rentabilité et d'efficacité. Les entreprises économiques de services ou de biens, sont des entreprises dynamiques qui mettent l'accumulation des capitaux et la pérennité organisationnelle au-dessus de toute considération, objectif qui ne peut être atteint sans l'actualisation et la mise à jour des

connaissances actuelles. De même, l'évaluation des compétences, apparaît à ce moment comme capital « pour permettre de mesurer l'efficacité des actions de formation initiées par l'entreprise ». (Guillot-Soulez, 2017, P38).

Pour cela, nous avons proposé de traiter le thème de la formation professionnelle continue et son effet sur le développement compétences des salariés, à partir des fonctions plurielles de la gestion des ressources notamment la formation. Cela nous permettra de mesurer son impact sur la transformation des compétences et connaissances théoriques et techniques ainsi que comportementales des salariés.

Pour répondre à notre problématique, nous avons opté pour une étude quantitative suivant une démarche déductive qui permet de tester nos hypothèses.

Pour ce faire, notre étude s'est faite au niveau de la direction de distribution / SONELGAZ de Gué de Constantine à Alger. Notre réflexion, s'est basée sur l'apport que peut avoir la formation professionnelle continue sur le développement des employés.

Notre travail de recherche se subdivise en 4 chapitres et se présente comme suit :

Le premier chapitre permet d'expliquer nos choix et objectifs de la recherche, il décline également la problématique et les hypothèses, ainsi la présentation le terrain d'étude.

Le deuxième chapitre présente la revue de littérature et les définitions et les types de formation, il présente aussi le cadre juridique conçu par l'État algérien dédié à la formation, et le processus de la formation, ainsi que des généralités sur la compétence.

Le troisième chapitre consacré à la méthodologie porte sur nos choix méthodologiques, en termes de, modèle théorique adopté et de la démarche d'analyse des données empiriques suivies.

Nous avons consacré le quatrième chapitre à l'analyse et à la discussion des résultats issues des traitements statistiques des données.

Nous avons conclu notre travail par des suggestions et des recommandations afin de trouver les solutions les mieux adaptées pour dépasser la problématique des écarts individuelles et collectives au sein de la direction de distribution / SONELGAZ de Gué de Constantine à Alger.

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

1. Contexte et Objectif de recherche :

1.1. Contexte de recherche :

L'optimisation des pratiques de la gestion des ressources humaines c'est la richesse de tout entreprise, mais rester sur le marché concurrent, exiger de prendre soin à des ressources humaines, il faut investir pour former les employés qui vont nous guider et nous donner de la force et le pouvoir pour avoir toujours les clés de la réussite et rester toujours en compétitivité, car la réussite de toute entreprise dépend en grande partie des compétences et des qualifications de ses ressources humaines, mais mesurer l'effet et connaître son implication dans le développement des employés formés est la chose qu'on trouve importante dans les entreprises.

Comme tout autre géant, le groupe SONELGAZ forme ses employés pour développer leurs compétences, afin de répondre aux défis multidimensionnels que lui impose un contexte multidimensionnel à la fois sur le plan interne et externe. Nous avons longuement discuté sur cette thématique avec le responsable développement RH et formation, nous avons expliqué le bien-fondé de ce choix à travers l'étude d'un phénomène réel et concret, qui ne cesse de mettre les responsables de la SONELGAZ devant leurs responsabilités, notamment relever les défis de la formation et la mise à niveau des employés (en termes de connaissance et de savoirs). Pour cela nous avons pris l'engagement pour mener cette étude qui sera bénéfique pour l'entreprise et pour notre recherche.

1.2. Objectifs de recherche :

1.2.1. Objectifs académiques :

D'un point de vue académique, nos études respectent les conditions académiques selon lesquelles chaque étudiant finaliste du cycle master doit élaborer une thèse, résultat d'une recherche du terrain, afin d'obtenir son diplôme de master en management des ressources humaines. C'est une opportunité pour nous de renforcer les connaissances acquises au cours de notre formation à l'ENSM, en particulier en management de la formation, et de les utiliser pour le milieu professionnel.

1.2.2. Objectifs personnels :

Au cours de notre formation à l'École Nationale Supérieure de Management, nous avons des connaissances théoriques sur le management en général, et particulièrement en ressources humaines, ce qui nous a poussés à conquérir pour appliquer nos acquis en management, et pour ce faire, je choisis ce thème pour approfondir à ce domaine que je trouve intéressant et important et c'est sujet d'actualité dans le monde du management des ressources humaines.

2. Question de recherche :

À travers notre recherche, nous allons essayer d'apporter les éléments nécessaires afin de trouver des réponses à la problématique suivante :

Dans quelle mesure la formation professionnelle continue permet le développement des compétences des employés au sein de la direction de distribution d'électricité et du gaz / SONELGAZ de Gué de Constantine ?

Dans cette problématique découlent les sous-questions suivantes :

Q1 : Est-ce que les programmes de formation mis en place par la direction de distribution permettent de réduire les écarts en compétences (connaissances et en informations) entre les salariés ?

Q2 : Est-ce que le bon déroulement d'une formation renforce l'acquisition des connaissances et des compétences ?

Q3 : Quel est l'apport du processus d'évaluation de la formation sur les acquis des employés formés ?

3. Les hypothèses :

Pour mieux cerner notre problématique, nous avons opté pour les hypothèses suivantes :

H1 : L'identification précise des besoins en formation des salariés (mise à niveau des connaissances et des compétences) permet de mettre un programme de formation efficace et adapté.

H2 : la formation déployée par la direction de distribution, a un impact direct sur l'acquisition des compétences.

H3 : Un système d'évaluation de la formation est indispensable pour mesurer les acquis du personnel formé.

4. Choix de terrain d'étude :

À l'issue de notre formation théorique à l'ENSM, il nous était nécessaire de trouver un champ pour une étude concrète des différents volets théorique de notre étude. Pour notre étude, nous avons essayé de trouver une entreprise avec un assez grand nombre de sessions de formation.

Nous avons choisi la direction de distribution d'électricité et du gaz / SONELGAZ de Gué de Constantine pour mener notre enquête comme on le sait SONELGAZ elle met en évidence sur les formations parce que la nature de travail elle demande des qualifications techniques et professionnelles dans le domaine, pour cet effet nous étions intéressés pour effectuer notre stage pratique, et mettre en œuvre notre problématique qui vise à étudier l'effet de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des employés.

De ce contexte, la durée de trois mois a été suffisante pour mener notre étude et les recherches nécessaires autour de notre sujet tout en profitant de la proximité du lieu de stage à notre domicile.

5. Contexte organisationnel :

5.1. Présentation de la Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz d'Alger SDA

La SDA est la société de distribution d'électricité et de gaz d'Alger. Cette filiale de la SONELGAZ assure l'entretien et le développement du réseau de gaz et d'électricité ainsi que des compteurs dans la wilaya d'Alger.

La SDA est l'une des quatre filiales de Distribution du Groupe Sonelgaz, s'inscrivant dans le processus de filialisation engagé par SONELGAZ, en application des dispositions de la loi 02/01 du 05 février 2002, relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations, la filiale Sonelgaz Distribution Alger par abréviation « SDA » est créée en janvier 2006, ayant la forme juridique de S.P.A, au capital social de 9.000 MDA et dont le siège social à la rue Khelifa Boukhalfa, N° 39/41 Alger.

En avril 2009, l'identité visuelle de la société est refaite et avec sa dénomination. Ainsi fut créée la « Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz d'Alger, par abréviation SDA ».

5.1.1. Missions et attributions :

Les principales missions de la SDA se résument comme suit :

- Exploiter et maintenir les réseaux de distribution de l'électricité et du gaz dans le périmètre de la wilaya d'Alger.
- Développer et moderniser les réseaux électricité et gaz.
- Garantir un accès non discriminatoire aux réseaux électricité et gaz.
- Garantir la qualité et la continuité de service dans la distribution de l'électricité et du gaz.
- Garantir la sécurité des réseaux électricité et gaz.
- Commercialiser l'électricité et du gaz.
- Assurer la mission de service public.

Elle gère 04 Directions de Distribution (DD) :

- Direction de Distribution de Belouizdad,
- Direction de Distribution de Bologhine,
- **Direction de Distribution du Gué de Constantine,**
- Direction de Distribution d'El Harrach¹

¹ <https://www.sda.dz/Fr/?page=article&id=105&ida=70/> (consultée le 02 mars 2019).

5.2. Présentation de la Direction de Distribution du Gué de Constantine

La Direction de Distribution de l'Electricité et du Gaz de Gué de Constantine, est l'une des directions de distributions La Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger.

Elle alimente en énergie électrique et gazière les clients résidant dans les onze communes suivantes :

El Achour, Draria, Baba Hassen, Birkhadem, Gué de Constantine, Saoula, Khraicia, Baraki, Birtouta, Sidi Moussa, Ouled Chebel.

- Activités :

Distribution d'électricité : Services de distribution d'électricité pour usages domestiques, Services de distribution d'électricité pour usages industriels

Distribution de gaz : Distribution de gaz de ville, Distribution de gaz liquéfiés.

Les consistances des réseaux de la concession :

- Longueur réseaux électricité est de 2721,802 km.
- Longueur Réseau GAZ est de 1246,150 Km.
- La concession gère un portefeuille clients de :
- Clients électricité : 164 351 à décembre 2013.
- Clients gaz : 97 200 à décembre 2013.¹

L'effectif globale en 2019 :

Tableau (01) : L'effectif globale de la DD en 2019

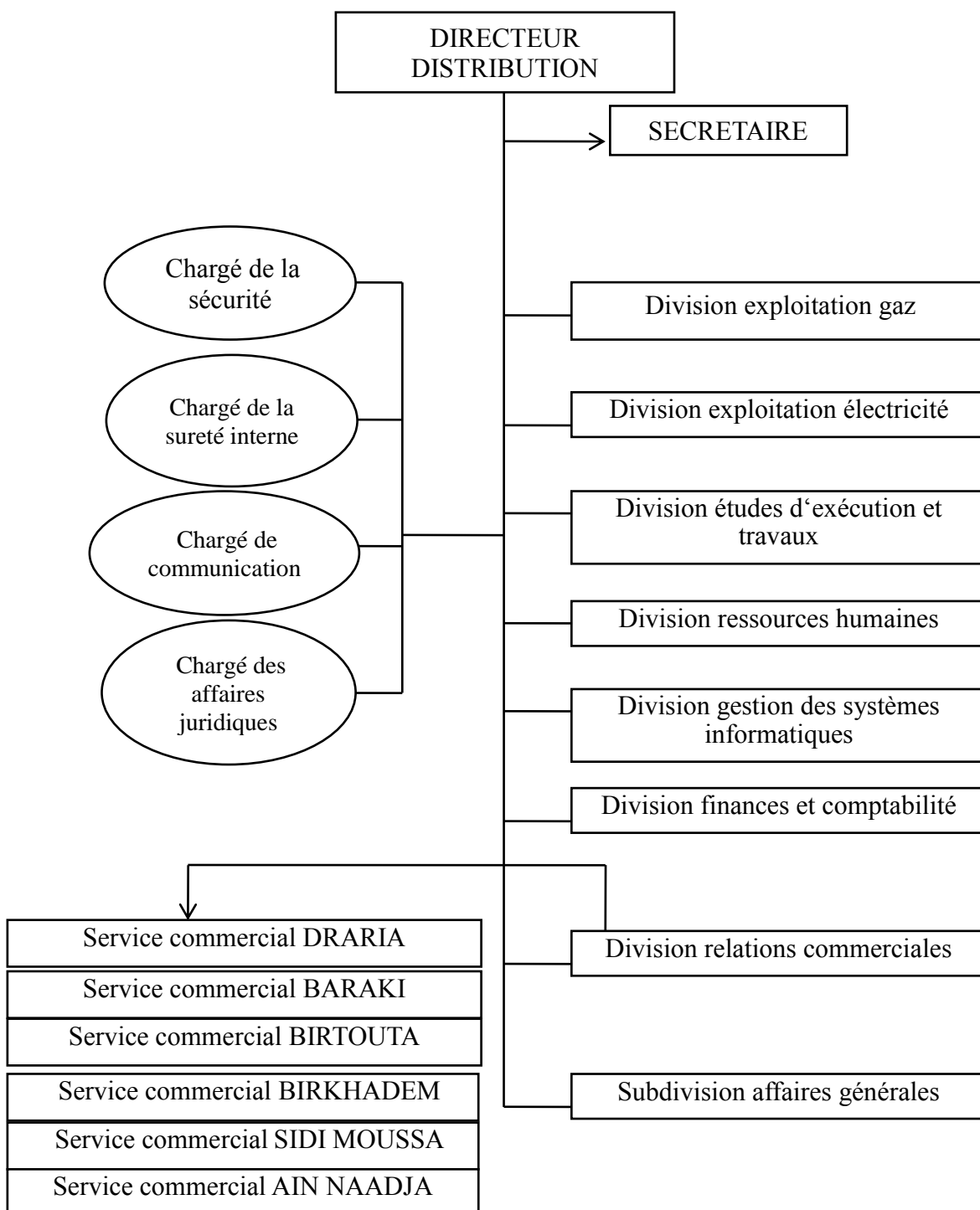
Cadre	Maitrise	Exécution	Total
149	279	176	607

Source : document interne de l'entreprise

¹ Document interne de l'entreprise.

5.2.1 L'organigramme de la Direction de distribution (DD) :

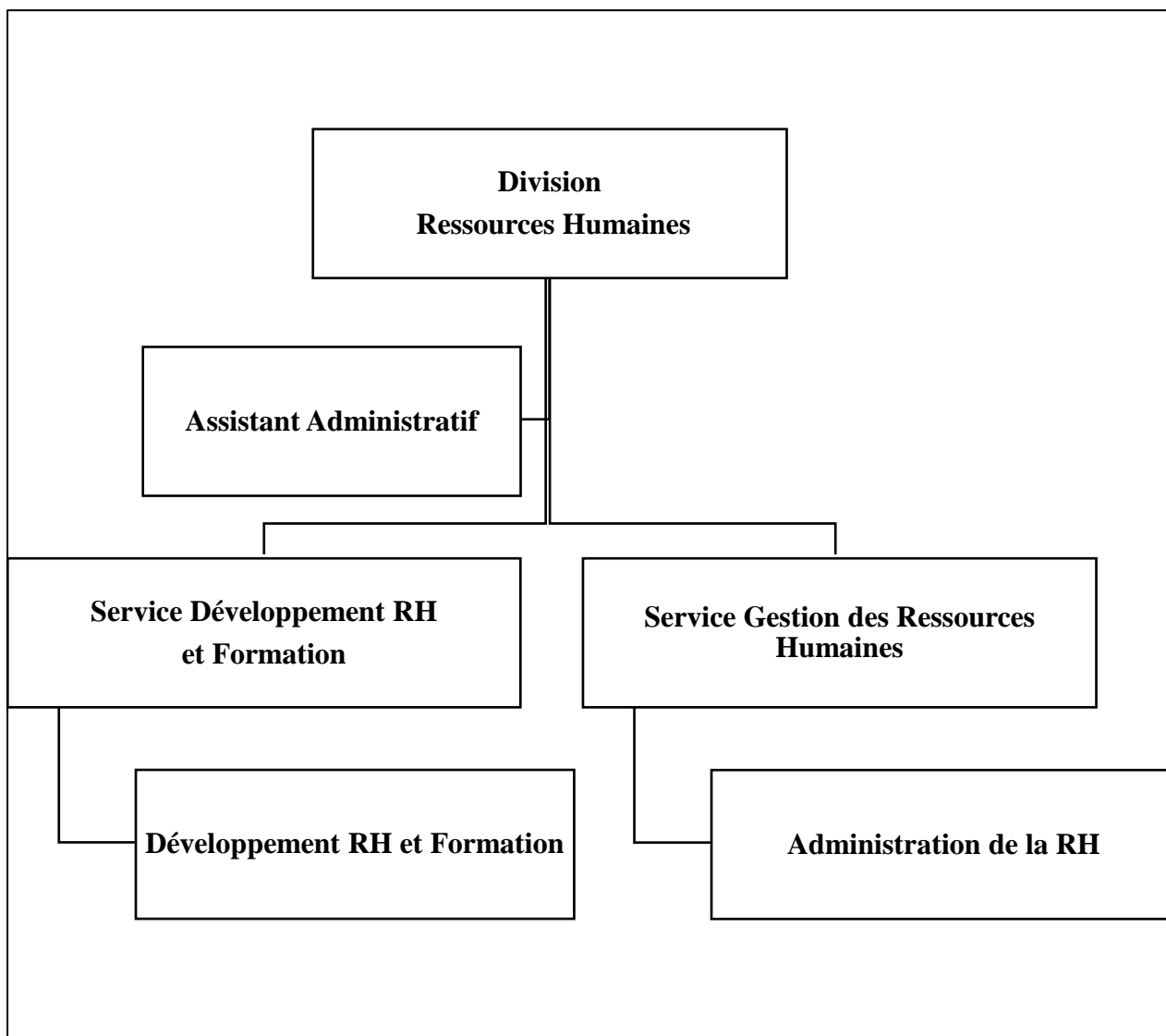
Figure (01) : Organigramme de l'entreprise



Source : document interne de l'entreprise

5.2.2. L'organigramme de la division de ressources humaines :

Figure (02) : Organigramme de la division ressources humaines



Source : document interne de l'entreprise

5.2.3. Présentation les missions de la division des ressources humaines.

Missions :

La division des Ressources Humaines est garante de l'application et de respect des règles et procédures en la matière et a pour missions :

- Valoriser les compétences existantes pour le développement des activités nouvelles,
- Veiller à l'adéquation entre les ressources humaines présentes (compétences, potentialités) et le développement des activités,
- Développer l'information, l'écoute et la concertation en matière de relation socioprofessionnelle et de conditions de travail,
- Décliner en plan opérationnel le système de gestion adopté par la Société,
- Assurer la coordination des diverses activités du personnel au sein de la Direction de distribution, notamment, le recrutement, l'accueil / intégration, l'affectation, la promotion, la mutation ...,
- Elaborer les plans annuels de recrutement et de formation,
- Appliquer les politiques de gestion de la ressource humaine initiées par la Direction Générale.

a) Service de Développement RH et Formation :

- Participer dans la réalisation des analyses et des études sur le développement de l'Emploi et de la RH dans le cadre de plans à moyen et long terme.
- Assurer et mettre à jour les statistiques du personnel et formaliser les tableaux de bord de la Direction distribution,
- Participer à la conception des programmes d'évolutions professionnelles (les outils d'évaluation du personnel et superviser l'opération d'évaluation...)
- Gérer les organigrammes sur la base des paramètres et ratios définis et validés par la Direction Générale,
- Appliquer les règles et procédures de promotion et avancement et évaluer les résultats de l'exercice,
- Détecter et évaluer les besoins en formation découlant du plan de carrière de la Direction distribution,
- Organiser, coordonner et animer les actions collectives de formation dans le cadre de la mise en œuvre du plan de formation de la Direction de Distribution,

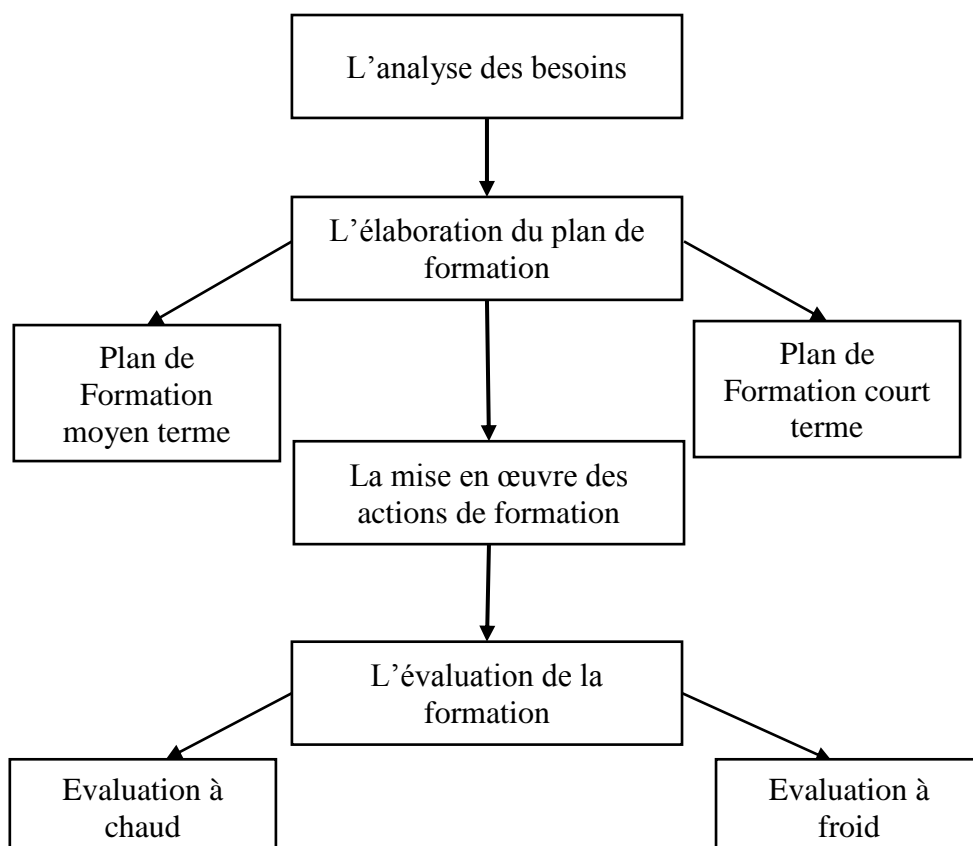
- Assurer le suivi et le contrôle des actions de formation de la direction de distribution,
- Suivre les actions d'apprentissage,
- Etablir les bilans de formations.

❖ **Les activités du service en matière de Formation :**

- a) L'analyse des besoins
- c) L'élaboration du plan de formation
- d) La mise en œuvre des actions de formation
- e) L'évaluation de la formation.

On peut présenter les activités de service de formation dans le processus de formation suivant :

Figure (03) : le processus de la formation au sein de la DD



Source : élaboré par l'étudiant

Pour mieux comprendre la figure ci-dessus, il est utile de développer les termes suivants :

a) L'analyse des Besoins :

Le travail d'identification des besoins de Formation est indispensable dans le processus de Formation, il permet d'investir les données de départ et le résultat attendu par la Formation. Il conditionne la qualité de la formation et l'efficacité de l'investissement réalisé dans le cadre de la Formation, la démarche d'identification et d'analyse des besoins de formation doit donc être basée sur les éléments suivants :

- A la prise en compte des facteurs inducteurs de besoins de formation qui en sont à l'origine et qui les créent.
- L'implication des acteurs et en particulier de la hiérarchie, des responsables d'activité et des agents concernés par le besoin de Formation.
- L'utilisation de méthodes et techniques ajustées et adéquates par rapport au type de facteur qui produit le besoin en Formation et d'objectif visé par la Formation (amélioration des compétences, perfectionnement, acquisition de nouvelles compétences...).

b) Élaboration du plan de formation :

Le plan de Formation est un outil de management important qui offre l'occasion à tous les acteurs de l'entreprise d'être impliqués dans la formalisation des objectifs de développement des compétences à aider et pour lesquels des Ressources doivent être engagés, le plan de formation varie généralement selon la culture, les pratiques et la disposition de chaque Entreprise.

1- Plan de Formation à moyen terme :

Il s'inscrit dans une vision de moyen terme (3 à 5 ans environs en fonction du processus budgétaire défini au niveau de l'entreprise). Le plan de formation moyen terme est l'interprétation opérationnelle de la politique de formation en action de formation, pour lesquelles l'entreprise décide de fournir des ressources et qui visent à produire, maintenir et développer les compétences recherchées en adaptation avec les opérations et objectifs stratégiques du groupe et sa politique de Gestion des Ressources Humaines.

Les objectifs visés par le plan de Formation moyen terme peuvent tenir sur :

- Une population donnée, par rapport aux postes clefs.
- L'accompagnement d'un projet technique ou organisationnel
- L'amélioration de dysfonctionnement ou problèmes transversaux à l'ensemble de l'entreprise découvrir lors d'opérations d'audit, d'inspection ou de bilan.

2- Plan de Formation à court terme :

Il doit être réalisé durant l'exercice n+1.

Le plan de formation court terme doit bien entendu s'inscrire dans les orientations et les objectifs affichés dans le plan de Formation moyen terme. Il intègre également les objectifs de formation issue par chaque activité.

Les objectifs de plan de formation court terme constituent :

- Des objectifs spécifiques aux activités et fonction en rapport avec :
 - ✓ Leur préoccupation d'amélioration de la qualité des activités
 - ✓ Leurs perspectives de développement des activités
 - ✓ Les besoins de formation et de perfectionnement individuel.
- Les objectifs transversaux doivent être déclinés en termes d'agents concernés et de niveau de qualification.

c- La mise en œuvre des actions de formation :

Suivre le planning de formation selon les dates programmées avec l'IFEG. (Institut de formation en Électricité et Gaz).

d- L'évaluation de la Formation :

L'évaluation de la formation est la phase la plus importante dans le processus de la formation. Qu'ils soient responsables de formation en entreprise, gestionnaire, intervenants ou consultants, tous cherchent à évaluer les résultats des actions de formation réalisées.

L'évaluation de la formation est une nécessité pour :

- Le responsable de la formation pour pouvoir orienter les politiques futures en la matière ou pour déterminer les besoins réels de son entreprise ou de son unité.
- Pour le manager qui cherche le retour sur investissement, que ce soit sous forme direct ou indirecte, quantitative ou qualitative.

L'opération de l'évaluation est très importante, mais elle pourrait être complétée très avantageusement par d'autre évaluation, avant et pendant le déroulement de l'action elle-même.

Elle doit se porter sur la qualité de l'action et les différentes étapes suivies pour sa mise en œuvre.

1- Évaluation à chaud :

Mesure sur place (lors de la clôture de la formation) l'efficacité pédagogique de la formation en transmettant aux stagiaires un questionnaire d'évaluation dans lequel des questions est posée, ces questions sont relatives :

- A l'atteinte des objectifs de la formation : si elle a répondu aux besoins initiaux, si un approfondissement est nécessaire pour cette formation ...
- A la durée et les horaires alloués à la formation ; court, long ou convenable
- A l'appréciation du formateur, d'un point de vue pédagogique, maîtrise du sujet, exemples utilisés
- Aux supports de formation : présentation, consistance du contenu (support = document imprimé et cd.)

2- Évaluation à Froid :

L'évaluation à froid permet d'évaluer le développement des compétences de l'employé, en matière de savoir-faire opérationnels, par rapport aux objectifs fixés et donc d'évaluer la réduction des écarts en compétences, sur la base d'une mise en situation professionnelle.

Elle est réalisée à l'issue de la formation dans un délai n'excédant pas 06 mois, et en deux parties, une évaluation faite par le participant lui-même, et une par le Responsable Hiérarchique.

5.2.4. La formation au sein de la direction de distribution de Gué de Constantine :

a) Les typologies des formations professionnelles mener par la DD :

➤ La Formation Professionnelle Spécialisée (FPS) :

C'est une action qui vise l'acquisition d'une qualification professionnelle et sanctionnée par un diplôme donnant droit à un poste de travail.

➤ Le Perfectionnement Professionnel (PP)

C'est une action qui vise à l'amélioration des performances et sanctionnée par une attestation de suivi ou de participation.

➤ La Formation par Moyens Propres (FMP)

C'est une action qui vise l'amélioration des performances par un formateur à l'interne de la société, par les moyens propres de l'entreprise sans aucune intervention de l'externe.

b) Les actions de formation entre prévisions annuelles et réalisation annuelle (FPS et PP et FMP) en 2018 :

En chiffre, les parts respectives des réalisations en Formation Professionnel Spécialisée (FPS), Perfectionnement Professionnel (PP) et Formation par Moyens Propres (FMP), par Groupe Socioprofessionnel (GSP) et par Profil (Technique et Gestion) par rapport aux prévisions des trois types de formation, sont indiquées dans le tableau ci-après :

Tableau (02) : formation entre prévisions annuelles et réalisation annuelle

SYNTHESE PAR GSP	Prévisions Annuelles									Réalisation Annuelles								
	Gestion				Technique				TG	Gestion				Technique				TG
	C	M	E	T	C	M	E	TP		C	M	E	T	C	M	E	TP	
Formation Professionnelle Spécialisée en agents	0	8	0	8	0	0	15	15	23	0	9	0	9	0	0	24	24	33
Perfectionnement Professionnel en agents	30	6	0	36	10	12	15	37	73	35	57	4	96	15	8	21	44	140
Formation par Moyens Propres en agents	10	15	25	50	25	57	0	82	132	30	10	1	41	15	5	15	35	76
Total	40	29	25	94	35	69	30	134	228	65	76	5	146	30	13	60	103	249

Source : document interne de l'entreprise

b) Réalisation des actions de formation par type et heures de formation :

Tableau (03) : Réalisation des actions de formation par type et heures de formation

CSP Type	Cadres		Maîtrise		Exécution		Total	
	Agents	H/Jours	Agents	H/Jours	Agents	H/Jours	Agents	H/Jours
Formation professionnelle spécialisée (FPS)								
FPS Techniques	0	0	0	0	24	3858	24	3858
FPS en gestion	0	0	9	1134	0	0	9	1134
Total	0	0	9	1134	24	3858	33	4992
Perfectionnement professionnelle (PP)								
PP Techniques	15	101	8	91	21	101	44	293
PP en gestion	35	593	57	378	4	18	96	986
Formation par moyens propres (FMP)								
Moyens propres	45	45	15	15	16	16	76	76
Total	95	739	89	1618	65	3993	249	6350

Source : document interne de l'entreprise

c) Les plans de formation au sein de la DD en 2018 par catégorie socioprofessionnelle :

Au cours de l'année 2018, le plan de formation de la DD comprend de former 359 salariés, soit 7106 jours de formation comme suit :

Tableau (04) : les plans de formation par catégorie socioprofessionnelle

	Effectif	Nombre des jours de formation	Effectif en %	Nombre des jours de formation en %
Cadre	95	739	38.15 %	11.64 %
Maitrise	89	1618	35.75 %	25.48 %
Exécution	65	3993	26.10 %	62.88 %
Total	249	6350	100 %	100 %

Source : document interne de l'entreprise

**CHAPITRE II : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Dans ce deuxième chapitre, nous allons aborder le champ théorique de notre recherche, donc nous allons consacrer d'abord la revue de la littérature, ensuite au cadre théorique qui sera consacré aux définitions des concepts de base de la formation et des types de formation ainsi qu'aux lois mises en place par le législateur algérien sur la formation et les droits et obligations qui en découlent, et sur le processus de la formation. Tout en se référant aux définitions des concepts de base sur la compétence par rapport à la formation et plus précisément par rapport à notre thème - l'effet de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des employés.

1. Revue de littérature :

Après avoir approfondi notre consultation de plusieurs ouvrages scientifiques sur le thème de la formation professionnelle continue et ses effets sur le développement des compétences des employés. Une revue de la littérature a été rédigée pour ce présent travail dans le but de construire un cadre conceptuel qui se focalise sur les concepts et notions liés à notre étude, afin que nous puissions développer un plan de travail qui soit approprié à la problématique de notre recherche, l'étape de la revue de la littérature nous a aidés à mieux connaître notre champ d'études.

D'abord, pour mieux cerner notre contexte, nous avons abordé une multitude des livres sur le thème de la formation telle que « *MEIGNANT Alain, 2014 : manager la formation, 09 édition, édition liaison, France* » et « *RIVARD Patrick, LAUZIER Martin ,2013, la gestion de formation et du développement des ressources humaines (2eme, éd). Québec : presses de l'université du Québec* ». Aussi on s'est basé sur des études sur le processus de la formation et les modèles d'évaluation de la formation utilisés mais on a choisi ceux qui nous ont paru les plus pertinentes.

Par la suite on a mobilisé des livres qui se spécialisent en gestion de la compétence comme « *BARKATTOOLAH, Amina, 2000 : valider les acquis et les compétences en entreprise, édition INSEP consulting, paris* ».

La multitude des livres qu'on a utilisée nous a donné beaucoup d'idées et d'éclaircissement ainsi que d'autre articles et thèses universitaires sur le domaine étudié.

2. Cadre conceptuel :

2.1. Les concepts clés liés à la formation professionnelle continue :

2.1.1. Définition de la formation :

Jean-Marie Peretti définit la formation comme suit :

« *La formation est un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures* ». (Peretti, 2007, P99).

Cependant, Jean-Pierre, Citeau définit la formation professionnelle comme :

« *L'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle* ». (Citeau, 2002, P113).

Celle proposée en 1987 par le BIT (bureau international du travail), définit la formation comme : « *ensemble des activités visant essentiellement à assurer l'acquisition des capacités pratiques, des connaissances et des attitudes requises pour occuper un emploi* ». (HOSDEY, Alain, et ROGISTER, Jacques, 2009, P12).

Selon, Alain, Meignant « *La formation est la possibilité de préparer le personnel au changement technologique ; lui permettre de s'adapter aux nouvelles conditions de travail ; de développer ses connaissances pour une plus grande efficacité de l'entreprise dans son ensemble* ». (Meignant, 1997, P57).

De ces définitions, on déduit que la formation est un ensemble d'action, des méthodes et des techniques qui visent à faciliter la transmission et l'acquisition des connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements, nécessaires pour s'adapter à l'environnement organisationnel et pour accomplir les tâches actuelles et futures.

2.1.2. Les différents types de la formation :

On peut distinguer deux types de formation : formation initiale et formation professionnelle

a) Formation initiale :

Diriger un enfant (devenu adolescent, puis jeune adulte) vers un métier. Elle est dite "initiale" parce qu'elle vise à lui donner les compétences dont il a besoin pour bien exercer un métier qu'il pratiquera un jour... ou qu'il ne pratiquera peut-être jamais, faute de débouchés ou tout simplement pour son intérêt. Cette formation, de durée variable, se fait en trois cycles (du collège à l'université) : primaire, secondaire et supérieur. (Janssoone, 2013, P31).

Donc la formation initiale se fait avant l'intégration au milieu professionnelle.

b) Formation professionnelle :

➤ **La formation professionnelle continue :**

La formation professionnelle continue, permet de suivre les changements dans le monde du travail, elle essaie d'adapter le salarié dans chaque entreprise à ce changement. (Janssoone, 2013, P31).

Donc elle permet aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences, pour évoluer, rester employables ou retrouver un emploi.

➤ **La formation continue qualifiante :**

La formation qualifiante se fait en principe dans courte durée (10-20 jours), menée en interne ou en externe de l'entreprise (sous la forme d'une formation promotionnelle ou de perfectionnement) et qui vise à permettre une ré-qualification ou l'acquisition de savoir-faire spécifique (connaissance de nouveaux logiciels, apprentissage de nouvelles méthodes ou technique de travail). (Janssoone, 2013, P32).

Cette formation fait partie du plan de formation de l'entreprise. Il permet aux employés d'acquérir de nouvelles qualifications et compétences, en rapport direct avec son poste de travail.

➤ **La formation continue diplômante :**

Le terme diplôme se réfère à tout document qui prouve la participation ou la réussite à une formation : certificat, attestation, titre de compétence, etc. (Hosdey & Rogister, 2009, P 33).

Cette formation permet aux salariés d'acquérir de nouveaux savoirs sanctionnés par un diplôme.

➤ **Le recyclage :**

Ce type conçu pour former les employés déplacés en raison d'un changement dû à l'automatisation, pour les familiariser avec de nouvelles tâches ou pour leur apprendre un nouveau métier ou profession. Ce type de formation est rendu nécessaire par le redéploiement du salarié vers d'autres emplois, par la disparition de leur emploi d'origine ou sur la base de la stratégie propre de l'entreprise. (Yahyaoui, 1997, P 19).

➤ **Perfectionnement professionnel (P.P) : (Adaptation)**

Ce type applique lorsqu'on est confronté à un écart, un poste employé dans le but d'une meilleure adaptation. Ce type vise également une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail, en tenant compte des exigences dictées par l'évolution technologique et ce par une amélioration des connaissances et des capacités du travailleur. (Derbelt, 1998, P16).

Ce type conçu pour former et adapter le travailleur à son poste de travail par un relèvement continu de ses connaissances et de ses capacités.

➤ **Formation professionnelle spécialisée (F.P.S) :**

Il vise à qualifier et à acquérir de nouvelles compétences pour combler un poste. Toute action visant à l'acquisition par un futur travailleur d'une qualification lui permettant de répondre aux exigences de toutes natures nécessaires à la maîtrise d'un poste de travail donné.

(Le Boterf, 1999, P05).

2.1.3. Le cadre légal de la formation professionnelle :

Les Textes réglementaires essentiels liés à la formation professionnelle continue en Algérie :

➤ **La loi 90-11 :**

Chapitre I et II : Droits et obligation des travailleurs

Article 6 – alinéa 4 : « Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit :

- À la formation professionnelle et à la promotion dans le travail », (Loi 90-11,1990, P06).

Article 7 – alinéa 5 : « Les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes au titre des relations de travail : participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l’employeur engage dans le cadre de l’amélioration du fonctionnement ou de l’efficacité de l’organisme employeur ou pour l’amélioration de l’hygiène et de la sécurité ». (Loi 90-11,1990, P07)

Chapitre V : Formation et promotion en cours d’emploi

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

L’employeur est tenu également dans le cadre de la législation en vigueur, d’organiser des actions d’apprentissage pour permettre à des jeunes d’acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l’exercice d’un métier ». (Loi 90-11,1990, P16).

Article 58 : « Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l’employeur en vue d’actualiser, d’approfondir ou d’accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques ». (Loi 90-11,1990, P16).

Article 59 : « L’employeur peut exiger des travailleurs, dont les qualifications ou compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu’il organise ». (Loi 90-11,1990, P16).

Article 60 : « Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec réservation de son poste de travail ». (Loi 90-11,1990, P16).

➤ **La Loi 06-24 :**

Article 79 : « Les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenues de consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue de leur personnel et un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions d'apprentissage.

A défaut, ces organismes employeurs sont assujettis au versement d'une taxe de formation professionnelle continue, et d'apprentissage constituées par la différence entre le taux légal de 1% et chacune et le taux réel consenti auxdites dont le produit est versé dans un compte d'affectation spéciale ». (Loi 06-24, 2006, P25).

➤ **Circulaire ministérielle n° 12/SEFP/SM/99 du 20 décembre 1999 portant modalités de détermination des quotités dues au titre de la taxe de la formation professionnelle continue et de la taxe d'apprentissage et le modèle d'attestation y afférent. (Taux maximum toléré)**

« En raison de la nature des activités des entreprises et de la multiplicité des statuts et des formes d'organisation une proposition dans la structure des dépenses est acceptée : pour la rubrique : autres frais :

1- 20 à 30 % dans les coûts de formation pour les catégories maîtrise et exécution.

2- 30 à 40 % pour la catégorie des cadres.

3- 10 à 15 % de variation des prix quand les formations se déroulent au Sud.

4- 20 à 30 % d'augmentation quand il s'agit de formation à l'étranger.

En ce qui concerne la répartition par catégorie socioprofessionnelle, les taux visés à l'article 2 de l'arrêté visé en référence sont considérés comme des taux tendanciels arrêtés dans le but d'assurer et de sauvegarder les chances de promotion et d'accès à une formation pour l'ensemble des travailleurs de l'entreprise.

Des variations dues à la nature de l'activité sont tolérées. Toutefois, ces variations ne doivent en aucun cas dépasser une amplitude de plus ou moins 10 % pour chacune des catégories citées ». (Circulaire ministérielle n°12,1999, P 237).

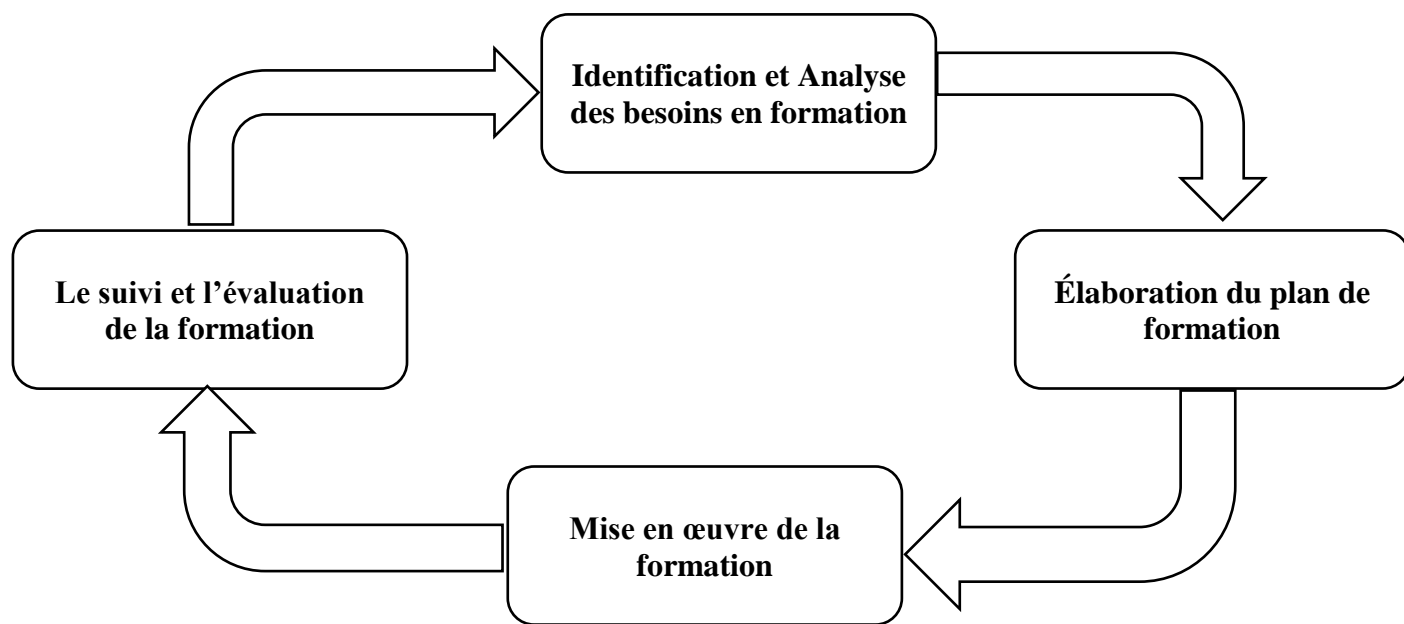
2.2. Processus de la formation :

Le processus de formation est un ensemble d'actions qui contribuent directement ou indirectement à la production de compétences individuelles ou collectives. Il est généralement divisé en quatre sous processus :

- Identification et analyse des besoins en formation
- Élaboration du plan de formation
- Mise en œuvre de la formation
- Le suivi et l'évaluation de la formation

Afin de bien assimiler le processus nous l'avons illustré par un schéma comprenant ces étapes :

Figure (04) : Processus de la formation



Source : élaboré par l'étudiant

2.2.1. Identification et analyse des besoins en formation :

L'identification des besoins en formation est la première étape dans le processus de formation. Elle permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés, cette action menée généralement en début d'année pour élaborer le plan de formation qui sera après suivi par les salariés durant le reste de l'année (belaid, 2013, p. 112).

a) Qu'est-ce qu'un besoin en formation ?

- En réalité, il n'y a pas de besoin de formation, mais il y a des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre.
- La formation est une solution à des problèmes, et elle permet aux entreprises d'améliorer leurs résultats et d'atteindre les objectifs fixés.
- C'est un l'écart ou la différence entre un résultat désiré et un résultat actuel. il y a deux types des écarts : écart de compétence, écart de performance.

➤ Identification des écarts de compétence :

Figure (05) : Identification des écarts de compétence

Compétences visées – Compétences actuelles = écart de compétence
--

Source : élaboré par l'étudiant

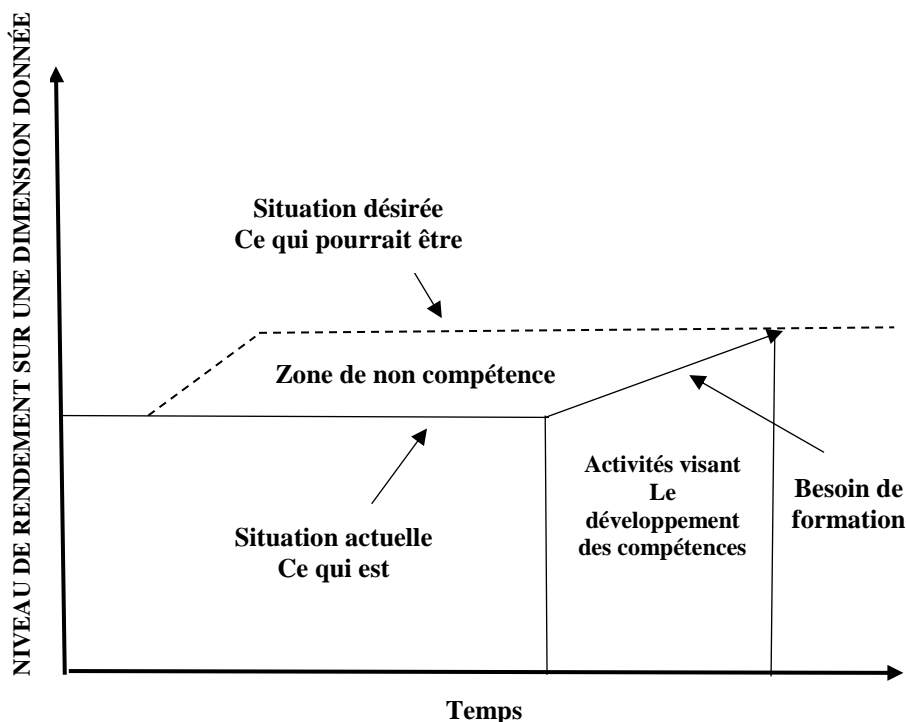
➤ Identification des écarts de performance :

Figure (06) : Identification des écarts de performance

Situation souhaitée – situation actuelle = écart de performance

Source : élaboré par l'étudiant

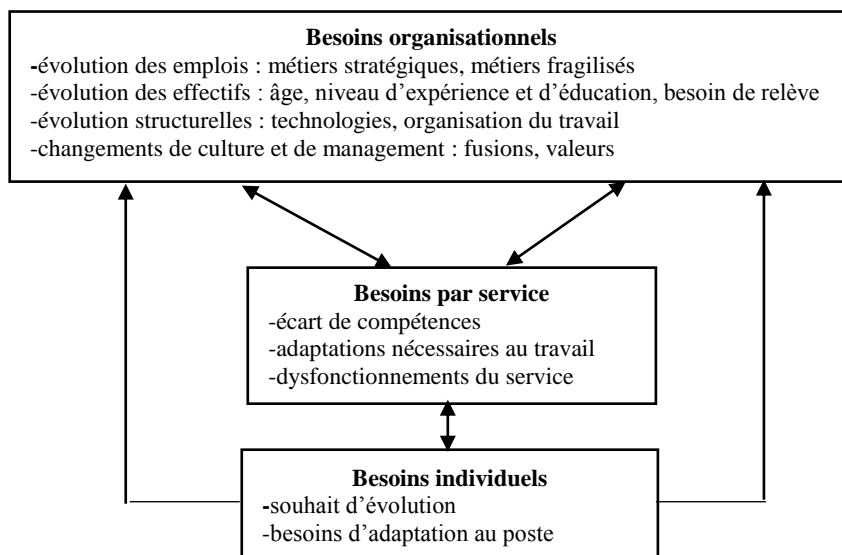
Figure (07) : L'identification de l'écart de performance à combler



Source : Rivard & Lauzier, 2013

b) Les niveaux d'analyse des besoins :

Figure (08) : Les niveaux d'analyse des besoins en formation



Source : Guerrero, 2014, p170

La figure montre les niveaux d'analyse des besoins en formation. Ce travail est nécessaire pour mettre en place une formation conforme aux objectifs de l'entreprise et de l'individu.

Pour cette raison, l'efficacité de toute formation repose sur la phase préparatoire de l'analyse des besoins.

Selon (*Guerrero, 2014, P170-P173*) distingue trois niveaux d'analyse des besoins en formation :

➤ **L'analyse des besoins organisationnels :**

Les besoins organisationnels sont analysés au niveau global de l'entreprise. Ils ont pour objet de repérer des formations qui accompagnent les changements de l'entreprise et son évolution : il peut s'agir de formations liées à de nouveaux métiers ou à de nouvelles technologies, ou de formations aidant à préparer la relève qui pourra être facilitée par les outils GPEC.

➤ **L'analyse des besoins par service :**

Les besoins des services sont plus spécifiques et visent à renforcer le rendement et la compétitivité de l'équipe. Il peut s'agir d'une formation en management et en gestion d'équipe, d'une formation en rapport avec le métier qui permet d'être plus performant dans le lieu du travail, telles que des formations bureautiques ou technologiques.

➤ **L'analyse des besoins individuels :**

Les besoins individuels sont des souhaits spécifiques exprimés par les individus. Elles peuvent être en rapport direct avec l'emploi, mais aussi avec les souhaits d'évolution à plus long terme. Ce type d'analyse le plus fréquemment rencontré est le volet "formation" qui sera inclus dans la fiche d'entretien annuel d'évaluation. Cela permet d'identifier la formation qui pourrait aider l'individu à améliorer ses compétences et la réalisation de son travail.

c) La classification des besoins :

Cette classification consiste à regrouper les besoins en grands chapitres. Elle s'effectue selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre en matière de formation, tout en offrant une meilleure répartition des ressources humaines, financières et matérielles en fonction du retour potentiel du programme de formation.

Selon (*Meignant, 2003, P132*). La classification des besoins illustre :

- Les exigences en personnel.
- La capacité du personnel en place.
- Les besoins exprimés par chaque individu et chaque service.

2.2.2. Elaboration du plan de formation :

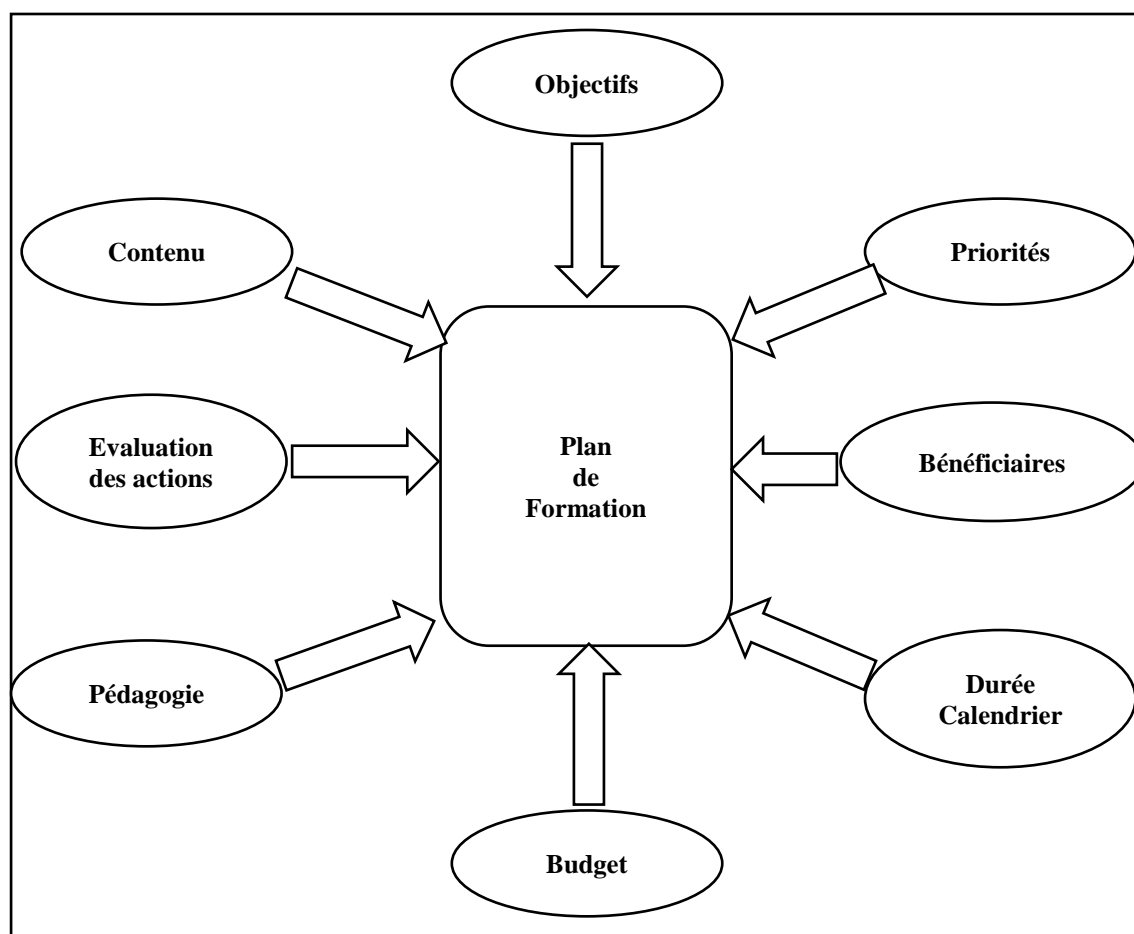
Après la phase d'analyse des besoins de formation vient la phase de la décision. Le plan de formation est le résultat ou l'aboutissement de tous les travaux de détection et analyse des besoins de formation que nous avons présentée dans la partie précédente.

a) Plan de formation :

Selon (Meignant,2014, P207) définit le plan de formation comme étant « *la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés* »

Cette définition est bien illustrée dans la figure suivante :

Figure (09) : Les éléments composants de plan de la formation



Source : Meignant,2003, P191.

Pour mieux comprendre la définition et la figure ci-dessus, il est utile de développer les termes suivants : selon (Meignant, 2014, P204) :

- **Opérationnelle** : (c'est ce que l'on va faire), les actions prévues, leurs objectifs et leurs effets attendus.
- **Budgétaire** : les ressources financières allouées à la réalisation du plan. Les coûts englobent : les coûts pédagogiques (les conventions signées avec les organismes et les coûts de formation interne) ; le coût estimé des salaires des stagiaires ; les frais de déplacement et d'hébergement des stagiaires ; le coût des équipements spécifiques de l'entreprise consacrés à la formation (salles, machines, équipements) ; les frais de fonctionnement du service interne de formation, etc.

Selon (Martory & Crozet, 2016, P 111), illustré les principaux indicateurs de pilotage de la formation comme suivant :

✓ **La durée des stages :**

$$\text{Durée moyenne d'un stage} = \frac{\text{Nombre d'heures de stages}}{\text{Nombre de stages}}$$

✓ **Les coûts de la formation :**

$$\text{Coût d'un stagiaire} = \frac{\text{Budget consommé (coût total)}}{\text{Nombre de stagiaires}}$$

$$\text{Prix de revient d'une heure de formation} = \frac{\text{Budget réalisé (coût total)}}{\text{Nombre d'heures de formation}}$$

$$\text{Part des obligations légales} = \frac{\text{Budget formation imputable}}{\text{Budget total}} \times 100$$

$$\text{Proportion des dépenses pédagogique} = \frac{\text{Coût pédagogique}}{\text{Budget réalisé}} \times 100$$

✓ **Le coût de la formation externe :**

Il se compose :

- Montant des facturations des actions de formation effectué par les organismes externes
- Frais de transport et d'hébergement des stagiaires.
- Rémunérations versées aux stagiaires, de tout ou partie de celles des gestionnaires de la formation, des charges sociales afférentes à ces personnels.
- Versements a des organismes agréés.

✓ **Le coût de la formation interne :**

- Les rémunérations et charges sociales des formateurs, qu'ils soient animateurs externes ou employés de l'entreprise.
- Les rémunérations et charges sociales des stagiaires
- Les dépenses d'équipement se décomposent en dépenses en matériel et en locaux.

- **Les choix du management sur les moyens qu'il affecte :** le plan de formation est le résultat du choix des dirigeants de l'entreprise, il n'est pas une addition de demandes, mais le résultat d'un processus d'arbitrage, selon les priorités.
- **Les moyens affectés :** il s'agit des moyens financiers, mais aussi du temps.
- **Dans une période donnée :** le plan de formation est le plus souvent annuel, certaines entreprises établissent des plans pluriannuels, le plus souvent de trois ans (en adéquation avec le plan à moyen terme de l'entreprise).
- **Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés :** les actions de formation ont pour objectif de donner aux individus et aux équipes les compétences nécessaires pour améliorer leurs résultats, satisfaire leurs clients et contribuer à un climat social favorable en favorisant l'évolution professionnelle.

b) La validation du plan :

Selon (*Meignant, 2014, P204*). Le plan de formation doit être validé par la direction générale. En général, une réunion du Comité de direction est consacrée à la présentation du projet de plan par le directeur des ressources humaines accompagné du responsable de la formation. Les observations faites au cours de cette réunion permettront au responsable de la formation de finaliser le plan.

La finalisation du plan intégrera les nouvelles données, ce qui donnera lieu à un plan final. Une fois le plan en place, il est temps de passer à la phase de communication (rédaction, diffusion et explications) pour préparer le passage à la phase opérationnelle. Les objectifs de la communication sur le plan sont :

- **D'informer globalement le personnel sur les orientations du plan :**

Le but est que le personnel comprenne les grandes lignes de ce qui va être fait, et la cohérence avec les autres messages qu'il entend sur les projets de l'entreprise.

Cette information peut prendre la forme :

- Petite plaquette diffusée dans les services.
- Document affiché.
- Numéro spécial du journal de l'entreprise etc.

- **D'informer les individus sur les suites qui vont être données à leurs demandes :**

Le responsable réunit les collaborateurs pour les informer des priorités retenues pour l'année en cours dans son service et des actions qui en découlent, et éventuellement prendre des rendez-vous individuels dans le cas où une explication des modifications ou refus des demandes est nécessaire

c) Le cahier des charges de la formation :

Une fois le plan définitif défini, démarre l'exécution des formations décidées. Deux cas de figure principaux existent :

- 1) La formation existe déjà dans le catalogue formation de l'entreprise dans ce cas la phase du cahier des charges n'est pas nécessaire.
- 2) La formation n'existe pas encore dans le catalogue de formation dans ce cas elle est importante d'élaborer un cahier des charges.

Selon (Noyé & Jacques, 2018,P14) « le cahier des charges est un instrument de dialogue très utile pour la préparation d'une formation. C'est un document élaboré conjointement par les services demandeurs de la formation et par le service formation. Il permet d'explicitier les attentes et les conditions d'organisation de la formation. Il constitue également une base de négociation dans le cadre de l'achat de prestation de formation ».

Donc le cahier des charges est une demande de service détaillée, élaborée de façon à protéger les intérêts de l'entreprise et à améliorer la qualité de l'offre présentée par le prestataire de services. Voici une façon de structurer un cahier des charges de formation :

Tableau (05) : Cahier des charges de formation

<p>Thème de la formation : Le but exprimé de façon synthétique</p> <p>Origine de la formation : Déclencheur, historique de la demande</p> <p>Pilotage du projet : Le commanditaire pour ce projet</p> <p>Public concerné par la formation : Caractéristiques des personnes à former</p> <p>Objectifs de la formation : Comportement professionnel attendus</p> <p>Objectifs pédagogiques de la formation : Ce que les participants vont apprendre</p>	<p>Démarche générale : Dispositif envisagé (et sa justification)</p> <p>Actions prévues : Durées, nombre de participants, calendrier...</p> <p>Contenu indicatif : Têtes de chapitre du programme</p> <p>Intervenants : Animateurs et autres contributeurs</p> <p>Evaluation : Critères pour évaluer l'atteinte des objectifs</p> <p>Cout indicatif : Identification du cout de la formation</p>
---	--

Source : Noyé & Jacques, 2018, P14

2.2.3. La mise en œuvre de la formation :

D'après l'étape d'identification des besoins et l'élaboration de plan de formation on arrive à l'étape de la mise œuvre de la formation elle vise à construire la structure de formation, elle commence par une description précise des objectifs de formation. La structure de formation doit permettre une division pédagogique logique et facilitant l'apprentissage. Compte tenu de la nature spécialisée des connaissances qui sous-tendent les compétences recherchées, l'habitude exige la visite d'experts durant cette étape, il est également possible d'élaborer des guides et des manuels pour aider les apprenants durant leur formation. Ce matériel de formation peut prendre plusieurs formes, selon que la formation est dispensée en classe, en milieu de travail ou en monde virtuel. (Rivard & Lauzier, 2013, p. 28).

Pour cela la mise en œuvre de la formation consiste à l'exécution effective de toutes les actions de formation. Il comprend plusieurs tâches : l'envoi des convocations aux employés concernés, la réservation des billets de transport / chambres d'hôtel si nécessaire, la gestion des attestations de suivi, la réservation des salles, la préparation du matériel pédagogique, la rémunération des intervenants externes, pour ne citer que quelques-uns de ceux-ci.

2.2.4. L'évaluation de la formation :

Cette étape est très importante pour voir dans quelle mesure la formation a été réussie et pour mesurer le retour sur investissement de la formation une action de formation se fait en mobilisant le temps et l'argent de l'entreprise, donc c'est un investissement, comme tout investissement, l'entreprise doit s'assurer qu'il est bénéfique, elle doit donc évaluer, suivre et mesurer sa rentabilité.

- **Évaluation** selon (Noyé & Jacques, 2018, P37) : « Est une opération de comparaison : comparer un résultat à un objectif, comparer une situation de départ et une situation d'arrivée. Évaluer, c'est porter une appréciation en prenant appui sur une mesure ou une prise d'information et en se référant à des critères. On évalue en vue de prendre une décision ».
- Selon (Guillot-Soulez, 2017, P38). L'évaluation de la formation « étape dans le processus de formation qui renvoie au fait de se préoccuper des résultats de la formation et des effets produits dans l'entreprise. L'évaluation de la formation permet de mesurer l'efficacité des actions de formation initiées par l'entreprise ».

De cela, on constate que l'action d'évaluation de la formation est une étape nécessaire qui nous montre le taux d'acquisition des connaissances et l'atteinte d'objectifs prédéfinis et nous permet de mesurer l'efficacité des actions de formation entamées par l'entreprise.

a) Les types d'évaluation de la formation :

Selon (*Candau, 1989, P233-234*), il existe deux types d'évaluation : l'évaluation de l'action de formation "chaude" à la fin de la formation, et l'évaluation "froide" de l'action de formation :

- 1) **L'évaluation à chaud** : est constituée par les réactions des apprenants, pendant et après l'action de formation, concernant le formateur, la formation elle-même, la situation, et les autres apprenants. Généralement, ces résultats sont appréhendés par les évaluations faites par les participants, plus rarement par l'observation des animateurs. Dans le premier cas, c'est la situation des apprenants qui est mesurée.
- 2) **L'évaluation à froid** : cette action se fait lorsque la personne formée revient sur son poste de travail que des changements de comportement peuvent être observés, en particulier par la hiérarchie, et ces changements sont le plus souvent évalués dans un délai de trois à six mois, voire un an, après l'action de formation.

Tableau (06) : Les outils d'évaluation de la formation

Niveau d'évaluation	Principaux outils d'évaluation	Fréquence D'utilisation
Satisfaction	Questionnaires	Très utilisés
Connaissances et aptitudes	Tests, QCM, mises en situation	Parfois utilisés
Compétences/ performances au travail	Entretien annuel Performances au travail Validation de compétences	Parfois utilisés
Efficacité organisationnelle	Productivité Changement des comportements (Turnover par ex.)	Rarement utilisés

Source : Guerrero, 2014, P176.

b) Les modèles d'évaluation :

On trouve des modèles d'évaluation qui aident les entreprises à construire une image qui montre le positionnement de ses formés.

1) Le modèle d'évaluation de Donald Kirkpatrick :

Ce modèle d'évaluation montre que la qualité de la formation peut être mesurée à quatre niveaux distincts : réaction de l'apprenant, apprentissage, mise en œuvre de nouveaux comportements et effets organisationnels. (Rivard & Lauzier, 2013, P 267).

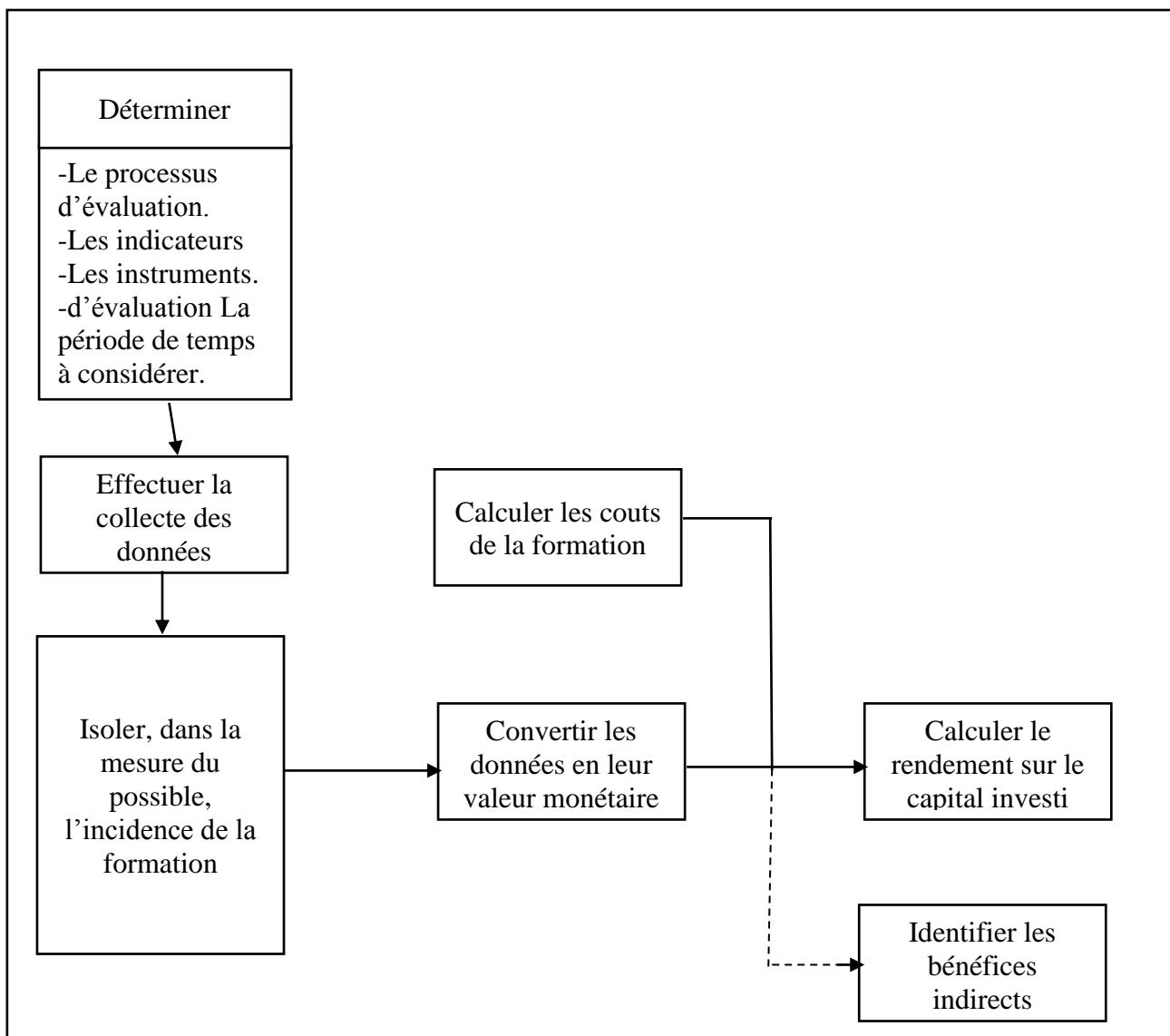
- **Niveau 01 : la réaction des apprenants** : ce premier niveau évalue le degré de satisfaction des apprenants envers la formation.
- **Niveau 02 : l'évaluation des apprentissages** : ce niveau vise l'évaluation de l'acquisition des connaissances théoriques et pratiques par des questionnaires ou des examens pratiques.
- **Niveau 03 : l'évaluation de l'application des nouveaux comportements** : le troisième niveau vise à vérifier si les formés ont utilisé leurs nouvelles compétences sur le lieu de travail.
- **Niveau 04 : la mesure des effets sur l'organisation** : on arrive au quatrième et dernier niveau de ce modèle qui focalise sur l'évaluation des équipes de travail et la performance organisationnelle en général.

D'après le modèle de Kirk Patrick on déduit que le niveau 01 et 02 sont les niveaux d'évaluation à chaud et le niveau 03 et 04 évaluations à froid.

2) Le modèle du rendement sur capital investi de Phillips :

Ce modèle d'évaluation, inspiré des travaux des Dr. Donald Kirk Patrick et Jack Phillips, sont devenus la méthode d'évaluation de la formation et du développement des ressources humaines la plus crédible et la plus utilisée dans le monde en raison de sa pertinence pour le monde des affaires. La méthode RCI Phillips est un moyen pratique de prévision des gains (rendement du capital investi (RCI)) possible d'un programme de formation ou de développement des ressources humaines proposé avant d'y engager des fonds.

Figure (10) : Le modèle du rendement sur la capitale investie en formation



Source : Rivard & Lauzier, 2013 P281

Cette méthode nous permet de calculer les coûts monétaires de la formation ainsi que les économies résultant de l'évolution des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Pour ce faire, il est possible d'utiliser l'équation suivante :

$$\text{RCI} = \text{Epargne nette} * 100 / \text{Coûts de formation}$$

- Epargne nette = Epargne brute – Coûts de formation
- Epargne brute : Réduction des coûts pour un ou plusieurs indicateurs mesurés.
- Coûts de formation : Ensemble des coûts de la formation (formateur, salaires et avantages sociaux, aspects logistiques) (Rivard & Lauzier 2013 P281).

Conclusion

Chaque action de formation élaborée est inscrite selon un besoin exprimé par la ressource humaine ou exigée par la stratégie de l'entreprise doit avoir un impact perçu et cela se traduit par l'amélioration de la productivité chez les employés.

Le responsable formation est l'acteur principal qui élabore le plan de formation et doit veiller au suivi de toutes les étapes de la procédure de l'action de formation, avant, durant et après en réunissant les acteurs de la formation et sa logistique, la pertinence des formateurs ainsi que leurs contenus et enfin la mise en place d'une action d'évaluation de l'impact de la formation chez les participants.

La formation continue constitue donc un investissement au service de la stratégie de l'entreprise, un outil précieux pour soutenir et faciliter la réussite des projets et des défis de l'entreprise, car elle prévoit des circuits progressifs de développement des connaissances pour adopter sur une base globale les qualifications nécessaires pour répondre aux besoins de l'entreprise.

2.3. Généralité sur la compétence :

2.3.1. Définition de la compétence :

Selon Philippe Zarifian, la compétence est définie sous deux aspects : « *La prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté* ». (Zarifian, 2004, P65)

« *Une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente* ». (Zarifian, 2004, P69)

Selon Guy, Le Boterf « *Être compétent signifie savoir combiner et savoir mobiliser des ressources de façon pertinente en prenant en compte les caractéristiques de la situation du travail* » (Le Boterf, 2006).

Selon Amina, BARAKATOOLAH, la compétence « *Est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer* » (Barakatoolah, ,2000, P28).

Roland Foucher avance que « *La compétence renvoie à des comportements qui révèlent des ressources internes (aptitudes, traits de personnalité, habiletés, connaissances) et externes (réseaux de divers types) fournissant un potentiel à mobiliser* » (Rivard & Lauzier, 2013, P31).

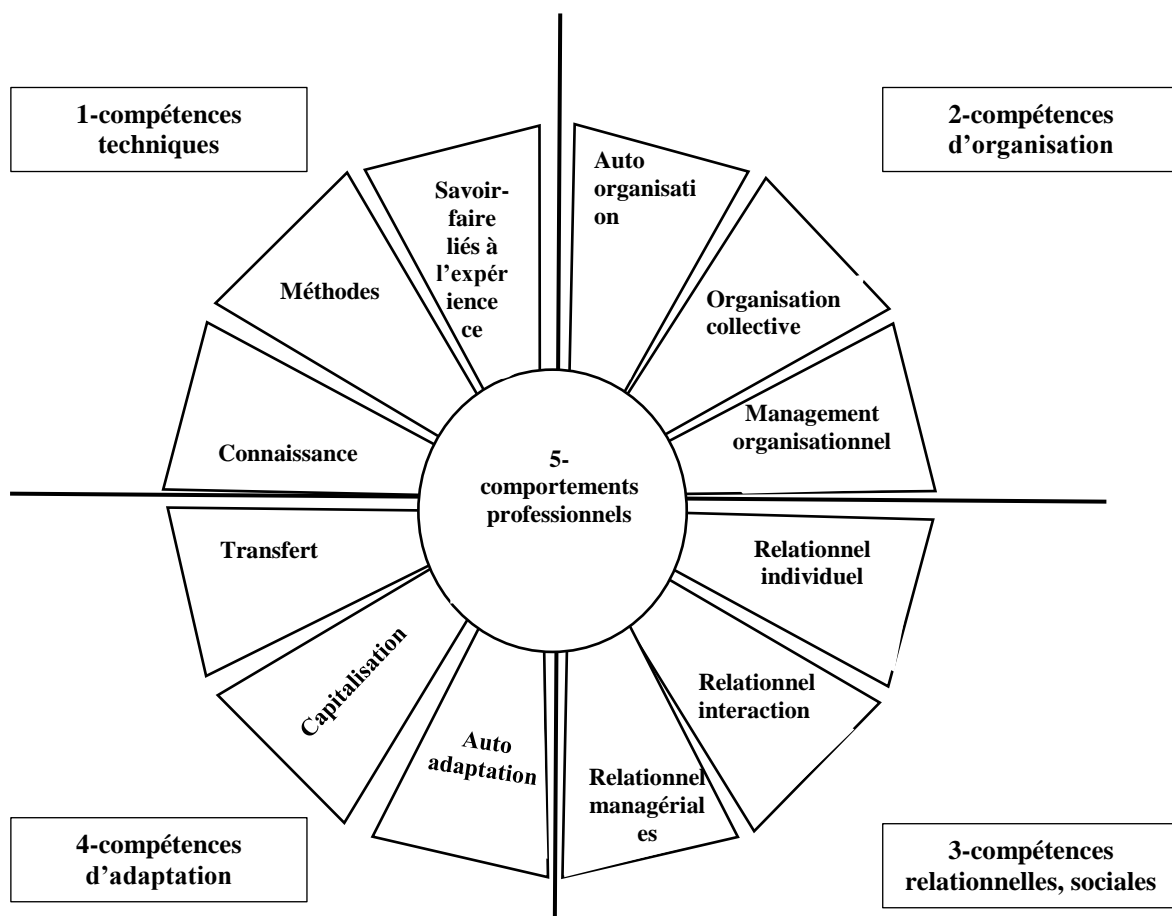
À partir des précédentes définitions nous pouvons dire que la compétence est la capacité à mobiliser et combiner des connaissances, des savoir- faire, des comportements pour maîtriser une situation professionnelle et obtenir le résultat attendu.

a) **Autres notions concernant les compétences** : Selon (Noyé, 2003, P08) :

- **Connaissances** : savoir théorique ou pratique ; réponse à une question que l'on se pose.
- **Savoir-faire** : Maitrise d'une activité qui résulte de la pratique ou de l'apprentissage.
- **Comportement** : Ensemble des réactions, des manières d'agir, des conduites observables d'une personne.
- **Attitude** : dispositions individuelles et postures résultant de la culture collective ou de l'histoire personnelle et qui génèrent des comportements.
- **Polyvalence** : Capacité à tenir différents postes de travail.
- **Pluri compétences** : Maitrise de plusieurs compétences utiles pour différents emplois.
- **Talent** : Capacité à générer des résultats au-dessus de la moyenne.
- **Professionalisation** : Ensemble des dispositifs et des parcours permettent de développer les compétences dans un champ professionnel déterminé.

2.3.2. Les types des compétences :

Figure (11) : Le modèle de La roue des compétences



Source : Fluck, 2015, P.155

Ce modèle de la roue des compétences présente quatre types de compétences que cette roue a créés pour identifier les compétences, les formaliser et les structurer. Compétences spécifiques, compétences organisationnelles transversales, compétences relationnelles et sociales transversales, et enfin compétences transversales d'adaptation.

Selon (*Fluck,2015, p.155-P156*). quatre compétences sont distinguées :

a) Les compétences spécifiques techniques :

Tous les métiers sont basés sur la maîtrise technique des activités et se déclinent en trois éléments fondamentaux : les connaissances professionnelles, les méthodes et les savoir-faire liés à l'expérience. Les compétences techniques sont spécifiques à chaque métier ou famille professionnelle.

b) Les compétences transversales organisationnelles :

Elles sont majeures et ont trait à la gestion du temps et aux méthodes d'organisation pour aboutir à la performance attendue, dans les délais et la qualité attendus. Elles se déclinent au plan individuel (organiser son propre travail), collectif (gestion de projet) et sur plan du management organisationnel (organiser le travail de ses collaborateurs).

c) Les compétences transversales relationnelles :

Il s'agit du savoir-faire qui permet à un individu de travailler en collaboration avec d'autres (collègues, clients, fournisseurs, hiérarchie, réseau, etc.). Elles situent les personnes dans un cadre de communication écrite et orale ; elles favorisent la qualité et la fluidité des liens et des flux d'information.

d) Les compétences transversales d'adaptation :

Tout travail nécessite des adaptations et des ajustements quelqu'un est compétent s'il s'adapte aux changements dans son travail, son environnement, les situations qu'il rencontre et s'il fait partie d'un processus d'apprentissage constant. Les compétences d'adaptation sont appliquées aux niveaux individuel et collectif et pour d'autres, elles se réfèrent à la capacité d'analyser les pratiques, d'en tirer des enseignements (bonnes pratiques), de les formaliser et de les transférer.

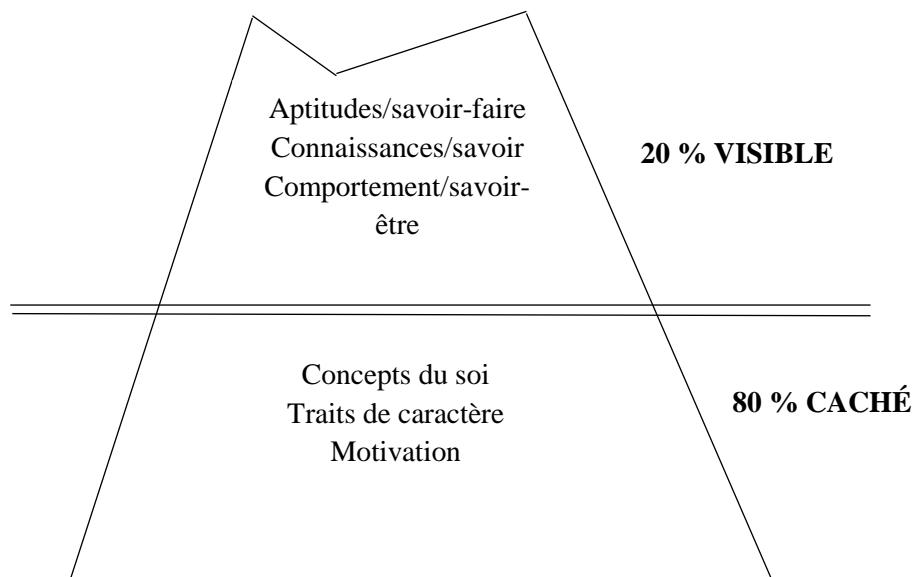
Selon (Guerrero,2014, P19) distingue deux types de compétences :

- a) **Les compétences indispensables** : sont les caractéristiques fondamentales que chaque collaborateur doit posséder pour atteindre le niveau minimal de performance requis.
- b) **Les compétences distinctives** : sont les caractéristiques qui permettent de distinguer les employés les plus performants de ceux qui le sont moins.

Ces compétences visent à identifier les caractéristiques (savoirs, savoir-faire et savoir-être) qui permettent à un individu d'atteindre un meilleur niveau de performance. La conception de la compétence en rapport direct avec la performance de l'individu.

L'acquisition de compétences distinctives exige des qualités plus difficiles à développer, car elles émanent de la personnalité, des valeurs et des sources de motivation de chaque individu, qu'il s'agisse de concepts de soi (estime de soi, confiance en soi), de traits de caractère (personnalité) ou de motivations (moteurs individuels). La métaphore de l'iceberg illustre que ces qualités sont nécessaires à l'émergence des compétences.

Figure (12) : La métaphore de l'iceberg



Source : Guerrero, 2014, P19

2.3.3. Les catégories des compétences :

Il existe plusieurs façons de catégoriser les compétences, chacune en fonction de l'objectif poursuivi cependant, on peut distinguer trois grandes catégories de compétences : les compétences individuelles, les compétences collectives et les compétences organisationnelles.

a) Les compétences individuelles :

Selon (Dejoux, 2013, P10) la compétence individuelle « est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé ».

Dans ce contexte, on peut dire que la compétence individuelle est un "savoir-faire opérationnel validé".

Savoir-faire, signifie qu'il n'existe de compétences qu'en acte, sa mise en œuvre mobilise trois types de connaissances :

- Les connaissances théoriques, dans lesquelles on retrouve les grands savoirs conceptualisés
- Les connaissances procédurales, dans lesquelles on retrouve toutes les procédures mises en œuvre par l'individu avant, pendant et après son activité professionnelle.
- Les connaissances empiriques, correspondent à des savoirs non formalisés, acquis par l'expérience.

Ce savoir-faire doit être opérationnel, c'est-à-dire mis en situation, ce qui renvoie à l'organisation du travail et au contexte.

Le savoir-faire doit aussi être validé, c'est-à-dire reconnu socialement. Cette validation est assurée par le milieu professionnel, qui certifie, par différents moyens techniques, tels que des tests professionnels, que la compétence acquise par personne justifie une évolution dans sa carrière.

b) Les compétences collectives :

Selon (Meignant, 1995, P21) la compétence collective « c'est la capacité d'une organisation d'assurer à un client (interne ou externe) une prestation dans le meilleur rapport qualité/coût possible ».

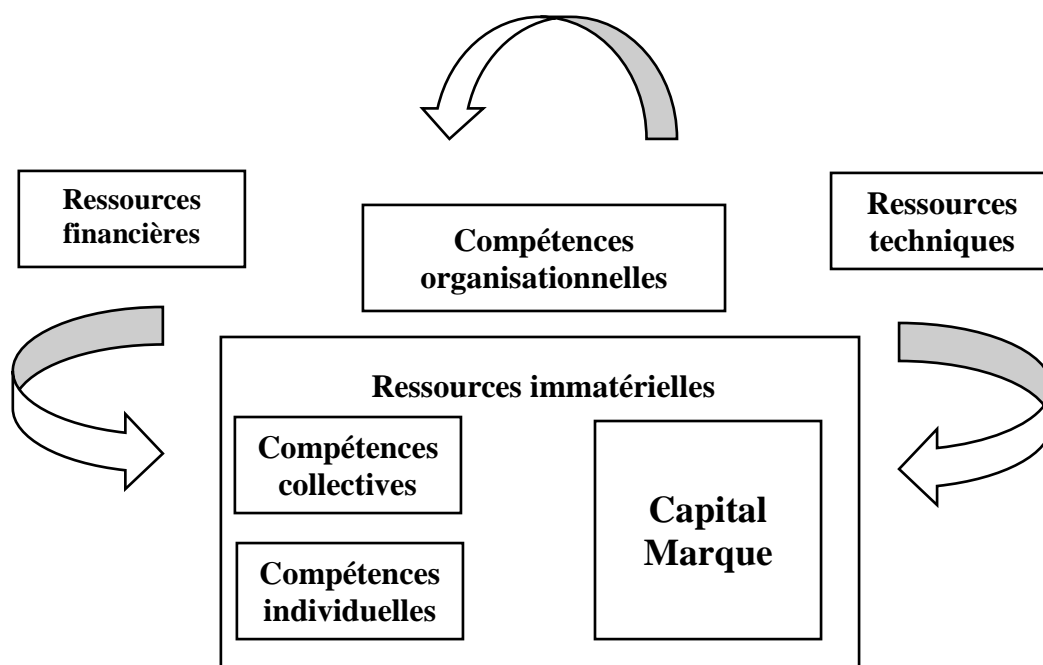
Cette définition des compétences collectives se réfère à l'idée que la performance d'une équipe de travail dépend de toutes les compétences individuelles de ses membres et qu'elle est liée à la qualité de l'interface qui existe entre les situations professionnelles.

c) Les compétences organisationnelles :

Selon (Dejoux, 2013, P24). « La compétence organisationnelle met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme »

On met le schéma ci-dessous pour mieux comprendre cette définition :

Figure (13) : les compétences organisationnelles



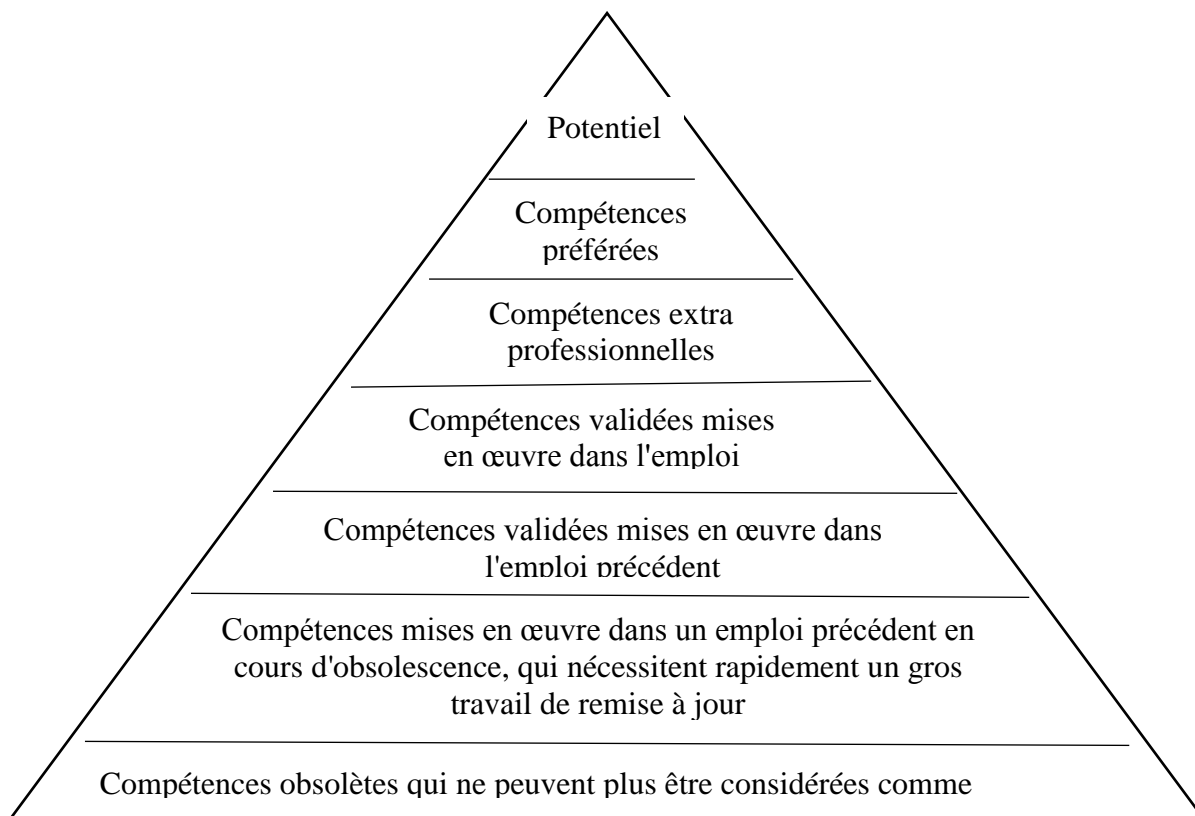
Source : Dejoux, 2013, P25

Une firme se définit en matière de ressources matérielles (disponibilité financière, outils industriels, etc.) et des ressources immatérielles (réputation, savoir-faire, compétences des hommes et des équipes, etc.). Les compétences organisationnelles permettent de combiner ses différentes ressources pour assurer la performance. Ainsi, les compétences individuelles et collectives sont l'une des composantes de base des compétences organisationnelles. (Dejoux, 2013, P25).

2.3.4. La pyramide des compétences :

La pyramide des compétences est un outil pédagogique qui facilite l'identification complète de l'ensemble des compétences détenues par un salarié. Elle élargit les connaissances de l'entreprise sur ses employés et ne se limite pas à l'emploi actuel. C'est au manager, lors des entretiens professionnels, ou au spécialiste en ressources humaines, lors des entretiens de mobilité, de reclassement ou de seconde partie de carrière, qu'il appartient de mener cette enquête. (Haegel, 2016, P35).

Figure (14) : la pyramide des savoir-faire, vouloir faire et pouvoir faire d'un collaborateur



Source : Haegel,2016, P35

a) Objectif :

La pyramide des compétences est un outil qui facilite au manager l'identification l'ensemble du savoir-faire, vouloir faire et pouvoir faire, détenus par les collaborateurs. Cette identification permet au manager de mieux connaître le savoir-faire, le potentiel et les préférences de chacun des membres de son équipe. Les compétences identifiées comprennent toutes les compétences d'un employé. Ces compétences dépassent largement le cadre de l'emploi actuel. (Haegel,2016, P35).

b) Avantages :

Elle permet au manager et à la fonction ressources humaines de faire un diagnostic complet des compétences d'un collaborateur et de mieux les utiliser en cas de reclassement ou de mobilité. C'est un indice de reconnaissance pour le collaborateur que de prendre en compte toutes ses compétences. (Haegel,2016, P35).

2.3.5. La logique compétence :

Selon Laëtitia, Lethielleux, distingue deux types de la logique compétence :

a) La logique compétence pour l'entreprise :

Tableau (07) : la logique compétence pour l'entreprise

Optique de l'entreprise	Utilisation de la compétence
Stratégie	La compétence est une composante de la stratégie de l'entreprise car les nouvelles compétences sont des atouts compétitifs par rapport à la concurrence.
Organisation du travail	L'organisation du travail repose sur la notion de compétence (entre les compétences acquises et les compétences requises). Les missions et tâches sont réparties en fonction des compétences disponibles de chaque individu.
Management	Les managers ont comme mission de guider leur équipe pour une réussite optimale de leur mission. Ils sont amenés à détecter les compétences de leurs collaborateurs pour les affecter au mieux.

Source : Lethielleux, 2018, P54

b) La logique compétence pour la gestion des ressources humaines

Tableau (08) : la logique compétence pour la gestion des ressources humaines

Optique de l'entreprise	Utilisation de la compétence
Recrutement	Le recrutement a pour objectif de répondre à l'une des fonctions majeures de la gestion des ressources humaines à savoir répondre aux besoins de l'organisation en matière d'attributions des ressources. Il s'agit alors de détecter des compétences recherchées auprès de candidats et de répondre aux attentes de l'organisation.
Formation	La formation consiste à permettre aux salariés d'une entreprise d'acquérir les compétences qui leur font défaut et par là même de répondre aux besoins de leur organisation. La notion de compétence est donc au cœur d'une formation efficiente.
Évaluation	L'évaluation conduit à mesurer le niveau de compétence d'une personne et de détecter les compétences restant à acquérir pour mener à bien sa mission au sein de l'organisation.
Mobilité professionnelle	La mobilité professionnelle offre la possibilité à un individu d'accroître son niveau de compétence au sein de son entreprise. En ce sens, la mobilité professionnelle peut avoir un effet bénéfique sur la motivation des salariés.
Parcours professionnel	La compétence se situe au centre de leur parcours professionnel : acquérir et mettre à jour ses compétences pour rester employable sur le marché du travail. La compétence devient une problématique majeure pour les entreprises et les services des ressources humaines pour tenter de respecter le principe d'employabilité.

Source : Lethielleux, 2018, P55

2.3.6. L'évaluation des compétences :

Selon (*Eray, 1999, P124*). Si nous considérons le développement des compétences comme un investissement, trois domaines doivent être évalués : la conformité de la prestation formation réalisée, la qualité pédagogique du dispositif de formation mis en place et le transfert de compétences.

a) L'évaluation de la conformité de la prestation formation réalisée :

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

Il est donc nécessaire de s'assurer, comme pour tout service immatériel, que le service effectué est conforme.

Pour s'assurer que le service fourni est conforme à cette exigence, le système de formation adopté doit faire l'objet d'un suivi, d'un suivi et donc évalué sur une base continue.

b) L'évaluation de la qualité pédagogique du dispositif de la formation :

D'autre part, il est intéressant de s'interroger sur les qualités pédagogiques des intervenants et sur le système mis en place.

L'évaluation de la qualité pédagogique des formations mises en œuvre se fait sur place, il ne concerne pas seulement l'évaluation des qualités pédagogiques des formateurs, mais aussi celle de la qualité pédagogique de l'ensemble du service, qui dépend du type de pédagogie mise en œuvre, de la personnalité des formateurs mais aussi des ressources allouées, du profil des élèves et de leur comportement.

c) L'évaluation du transfert de compétences :

Finalement, elle évaluera l'acquisition effective de compétences par le salarié sur son poste de travail, soit le transfert des compétences.

Dans ce cadre, il faut focaliser sur les résultats divers et concrets de la formation pour le transfert de compétences vers la situation professionnelle.

2.3.7. Les méthodes d'évaluation des compétences :

L'évaluation des compétences nous permet de mesurer le niveau de compétence d'un employé et identifie les compétences restant à acquérir pour mener à bien sa mission au sein de l'entreprise. Pour cela il nécessite des méthodes pour évaluer les compétences des salariés.

Tableau (09) : les méthodes d'évaluation des compétences

Méthode d'évaluation	Principe
L'entretien individuel	Il s'agit d'un entretien en face à face entre le salarié et son supérieur hiérarchique. L'objectif est de faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs) et de fixer des objectifs pour l'année à venir. L'entretien permet au salarié d'exprimer ses points de vue et de faire connaître ses souhaits, notamment en matière d'évolution de carrière ou de formation.
Le 360°	Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel, le salarié commence par s'autoévaluer puis par ses collaborateurs, cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire distribué au maximum à une vingtaine de personnes et comprenant jusqu'à 200 questions. L'évaluation se fait au moyen de notes sur des items variés.
L'entretien collectifs	L'entretien collectif il s'agit d'un entretien de groupe, il est néanmoins précédé ou suivi par un entretien individuel, l'évaluation collective est particulièrement adaptée dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail,
L'auto-évaluation	L'auto-évaluation peut accompagner l'évaluation, se pratique du moyen d'un questionnaire ou d'un formulaire remplir par l'évaluer.

Source : établie à partir de Goulot-Soulez, 2017, P69.

2.3.8. La formation comme un outil de développement des compétences :

À partir des définitions et explications que nous avons présentées dans les sections précédentes, nous pouvons arriver à une déduction qui clarifie la relation entre la formation et le développement des compétences :

- ✓ La formation est une composante majeure d'une démarche de gestion des compétences.
- ✓ La démarche de formation vise, à partir de l'analyse des besoins de formation individuels et organisationnels, à planifier, réaliser, développer et évaluer les actions de formation, en vue d'optimiser les ressources humaines, par acquérir et mettre en œuvre les compétences requises pour réaliser des objectifs partagés par l'entreprise et ses collaborateurs.
- ✓ La formation participe à combler l'écart entre compétences requises et compétences réelles.
- ✓ La formation ne peut être réellement efficace que si elle est combinée avec d'autres moyens de développer des compétences qui doivent être identifiées et utilisées.
- ✓ La combinaison des moyens relève de la responsabilité des managers
- ✓ Les managers doivent être impliqués dans le soutien du développement des compétences qui doit suivre la formation.
- ✓ La formation permet aux employés d'acquérir les compétences qui leur manquent et de répondre ainsi aux besoins de leur organisation. La notion de compétence est donc au cœur d'une formation efficace.

Conclusion

Le développement des compétences est un investissement pour l'entreprise et à la fois un défi, car il favorise sa performance, il offre aux employés des opportunités de développer leurs compétences. Le développement des compétences est un élément qui accompagne le progrès de l'entreprise (développement de l'autonomie et de la coopération) et de son environnement (élévation du niveau de qualification, développement de la formation professionnelle).

CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre nous allons présenter l'approche méthodologique optée pour notre recherche par la suite nous allons présenter les outils et la procédure de collecte et analyse et traitement des données et le choix de notre échantillon.

1.Démarche méthodologique :

1.1. Approche méthodologique :

L'orientation de notre recherche est d'apporter les éléments nécessaires afin de réponses à notre problématique, c'est pour cela que nous avons utilisé une approche méthodologique quantitative.

Cette approche s'appuie sur des techniques de recherche quantitative de collecte de données, le choix est justifié par la nature de notre étude qui consiste à trouver le lien entre la formation et le développement des compétences. Ainsi notre travail s'inscrit dans une démarche déductive, le raisonnement déductif permet de parvenir à des conclusions capables d'être suivis si l'observation de départ et le chemin suivi pour aboutir à ladite conclusion sont vrais.

1.2. Outils de collectes de données :

Pour arriver à collecter les informations nécessaires pour notre étude nous avons opté deux outils : l'analyse documentaire et le questionnaire.

1.2.1. Analyse documentaire :

Cela nous avait besoin de lire des ouvrages, articles, et thèses en rapport avec notre thématique. Aussi des sites web et bibliographies numériques (Scholarvox).

Notre étude a été beaucoup plus contrée sur les ouvrages disponibles au niveau de l'école nationale supérieure de management, les thèses de fin d'études au niveau de la même école, et des revus de certains documents relatifs à la formation chez la DD.

1.2.2. Questionnaire :

Le questionnaire est un document qui permet au chercheur d'obtenir des résultats quantitatifs qui contiennent des séries des questions méthodiques.

Nous avons utilisé l'échelle de LIKERT dans le cadre de notre recherche ce type d'échelle nous aiderons à mesurer un grand sérié d'opinons en réponse à une question et de faire des analyses quantitatives des résultats.

Nous avons élaboré un tableau scindé en cinq échelons, sachant que chaque échelon correspondant le degré d'accord des répondants.

Tableau (10) : Les échelons de degré d'accord

[1 ; 1,8[[1,8 ; 2,6[[2,6 ; 3,4[[3,4 ; 4,2[[4,2 ; 5]
Tout à fait pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

Source : élaboré par l'étudiant

2.2.1 Architecture de questionnaire :

Notre questionnaire est comporté 3 axes (voir annexe-A) :

a) Première axe :

- Première partie : concerne les informations sur la population d'enquête (sexe, âge, expérience...).
- Deuxième partie : pour les informations sur l'importance de la formation au sein de la DD.

b) Deuxième axe : pour collecter les informations concernant l'identification et analyse des besoins et le choix de formation.

c) Troisième axe :

- Première partie : pour collecter les informations sur l'acquisition des connaissances et compétence durant la formation.
- Deuxième partie : pour collecte des informations sur l'évaluation de l'effet de la formation.
- Troisième partie : concerne l'effet de la formation sur le développement des compétences.

1.3. Procédure de collecte des données :

Pour cette étape nous avons commencé par la recherche documentaire au sein de la bibliothèque de l'ENSM pour finaliser les concepts théoriques et les outils à utiliser dans notre étude,

Puis on a fait une discussion avec le responsable de la formation et de développement sur la manière de collecte des données liées à notre recherche qui consiste l'utilisation des documents interne de l'entreprise et la distribution des questionnaires sur les employés ciblés qui vont nous aider à mener notre analyse et tester nos hypothèses.

1.4. L'outil de traitement des données :

L'exploitation et analyse les résultats et accélère l'opération de traitement des données nous avons opté pour l'utilisation du logiciel, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) pour calculer et faciliter la mesure des indicateurs des tendances centrale (la moyenne arithmétique, l'écart type et autres.) et d'assurer la corrélation entre les variables étudié et gérer les graphes et enfin tester les hypothèses.

1.5. Echantillonnage :

Dans la DD, où nous avons fait notre enquête, un questionnaire a été distribué à l'ensemble des personnes qui ont bénéficié d'une formation en 2018 au sein de la DD, à savoir les 249 employés que compte la DD.

Notre but pour mener cette enquête était de distribuer 60 questionnaires sur les différentes catégories socioprofessionnelles, le nombre final après le retour des questionnaires est 50 questionnaires, 10 restants n'ont pas participé à notre enquête (04 cadres en mission, 02 maitrises en absences, 04 exécuteurs congé).

Pour rappel, la taille de notre échantillon présente un pourcentage estimé par 20 % ce qui permet aux résultats d'être significatifs.

Notre échantillon comporte :

- 56% du sexe masculin et 44% du sexe féminin.
- 05 cadres supérieurs.
- 12 cadres.
- 20 maitrises.
- 13 exécutions.

La répartition de notre échantillon selon l'âge et catégorie socioprofessionnelle est présentée dans le 4ème chapitre.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES

1. Interprétation et analyse des données

La partie suivante est une partie représentative des données récoltées suite au questionnaire qui est divisé en trois axes.

Le premier axe pour les caractéristiques de population d'enquête et le deuxième axe pour l'identification et analyse des besoins et le choix de formation dans l'entreprise et le troisième axe divisé sur trois parties : partie pour l'acquisition des compétences et des connaissances durant la formation, partie pour l'évaluation de la formation et les actions qui déroulent après la formation, en enfin partie pour l'effet de formation sur le développement des compétences.

1.1. Le premier axe d'analyses :

Cet axe centré sur la collecte des données sur notre échantillon donc on divise cet axe sur deux parties, partie sur la répartition d'échantillon selon : sexe, âge, expérience professionnelle, catégorie socioprofessionnelle, niveau académique, et deuxième partie les informations sur l'importance et l'organisation de la formation au sein de la DD.

1.1.1. Première partie : La répartition de l'échantillon

- selon le sexe :

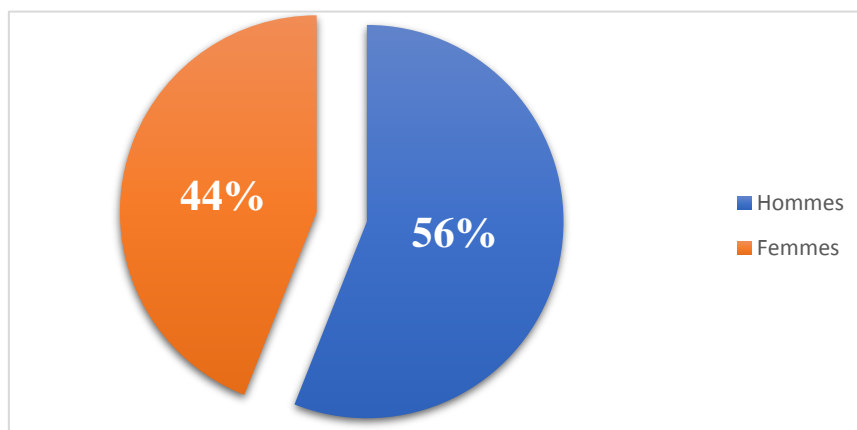
Le tableau suivant nous montre la répartition de l'échantillon selon le sexe :

Tableau (11) : la composition de l'échantillon selon le sexe.

Le sexe	Fréquence	Pourcentage
Hommes	28	56 %
Femmes	22	44 %
Total	50	100 %

Source : élaboré par l'étudiant

Figure (15) : représentation graphique de la répartition par sexe.



Source : élaboré par l'étudiant

D'après le tableau et le graphe ci-dessus, nous remarquons que les hommes représentent 56 % de l'échantillon de l'étude, par contre les femmes représentent 44 %.

Cela signifie que la nature du travail demande l'élément masculin est présente plus ce que l'élément féminin.

- Selon l'âge :

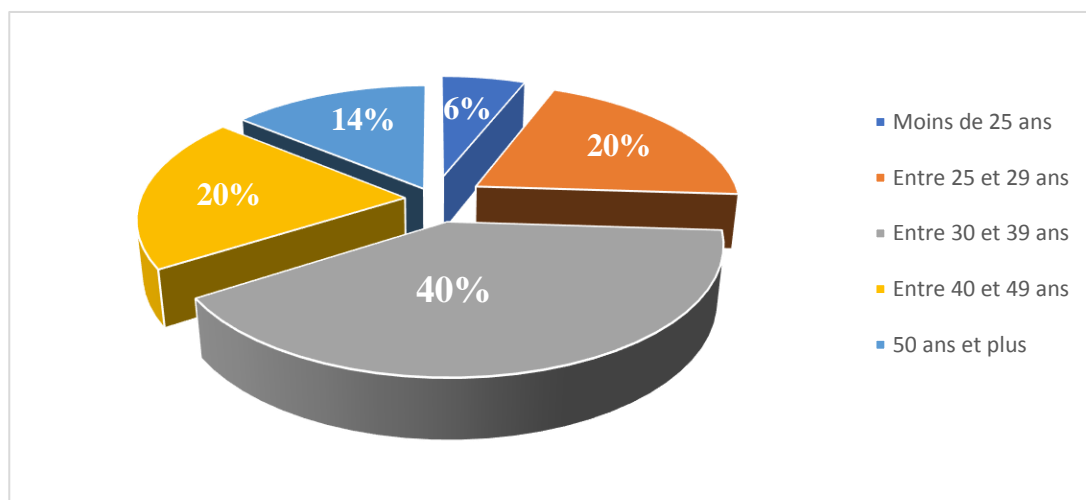
Le tableau suivant représente la catégorie des âges dominante dans notre étude :

Tableau (12) : la composition de l'échantillon selon l'âge

Groupe d'âge	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	3	6%
Entre 25 et 29 ans	10	20 %
Entre 30 et 39 ans	20	40%
Entre 40 et 49 ans	10	20 %
50 ans et plus	7	14 %
Total	50	100 %

Source : élaboré par l'étudiant

Figure (16) : représentation graphique sur la répartition par âge



Source : élaboré par l'étudiant

Selon le tableau et le graphe ci-dessus on voit que la catégorie des âges dominante est des personnes entre 30 ans et 39 ans (40%), soit 20/50 personnes interrogées ce qui nous donne une idée que la population est plutôt jeune. Suivi des personnes entre 40 ans et 49 ans et plus de 50 ans on déduit que c'est une catégorie expérimentée.

-Selon catégorie socioprofessionnelle et expérience professionnelle :

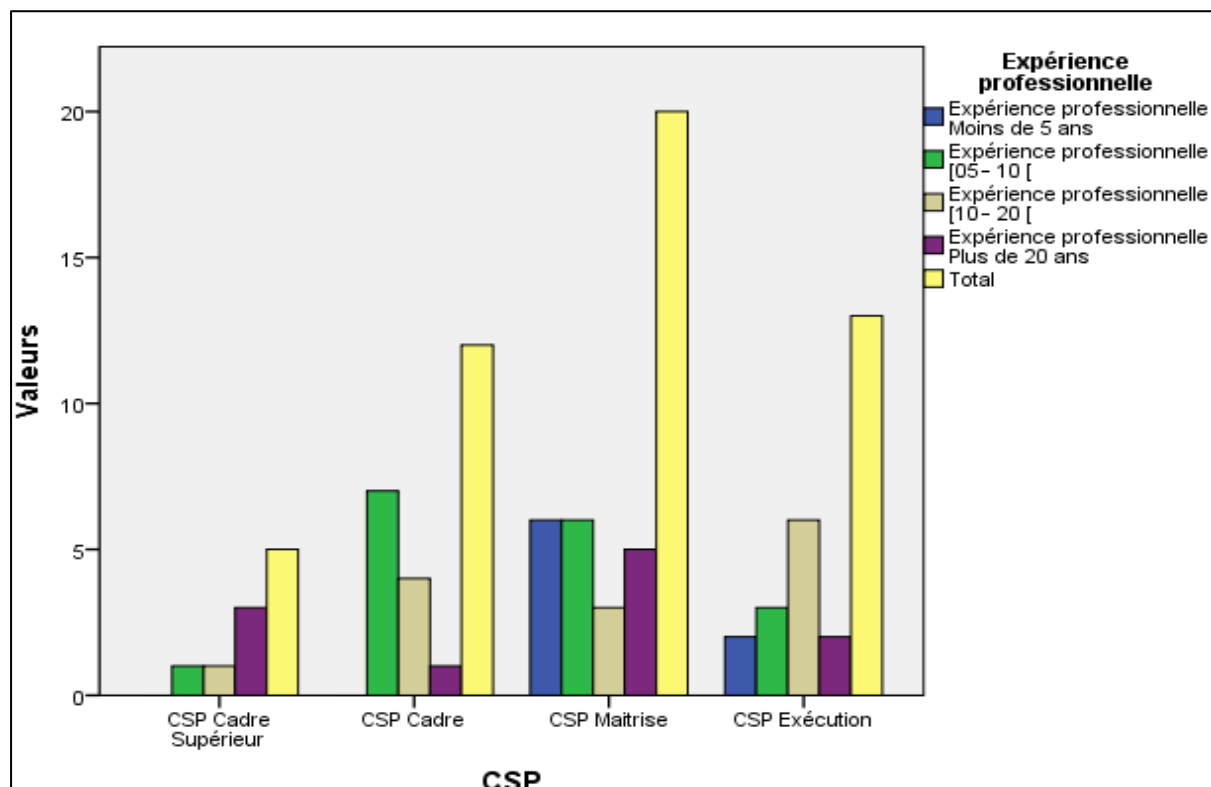
Un tableau représentatif du croisement de la population étudiée selon la catégorie socioprofessionnelle et l'expérience professionnelle :

Tableau (13) : la composition de l'échantillon selon CSP et expérience professionnelle

		CSP				Total
		Cadre Supérieur	Cadre	Maitrise	Exécution	
Expérience professionnelle	Moins de 5 ans	0	0	6	2	8
	[05– 10 [1	7	6	3	17
	[10– 20 [1	4	3	6	14
	Plus de 20 ans	3	1	5	2	11
Total		5	12	20	13	50

Source : élaboré par l'étudiant

Figure (17) : la représentation graphique sur la répartition par CSP et expérience professionnelle



Source : élaboré par l'étudiant

Nous constatons que la catégorie des maîtrises est la plus expérimentée 5 salariés ont plus de 20 ans d'expérience. Suivi la catégorie des exécutions 6 salariés possèdent une expérience entre 10 et 20 ans, cela veut dire que le cœur de compétences de la DD est centré sur les techniciens, ensuite on a 12 cadres avec une expérience entre 5 et 10 ans et 10 et 20 ans et la majorité des cadres supérieurs avec une expérience de plus de 20 ans. Cela veut dire que la DD a une équipe hautement expérimentée.

-Selon le niveau académique

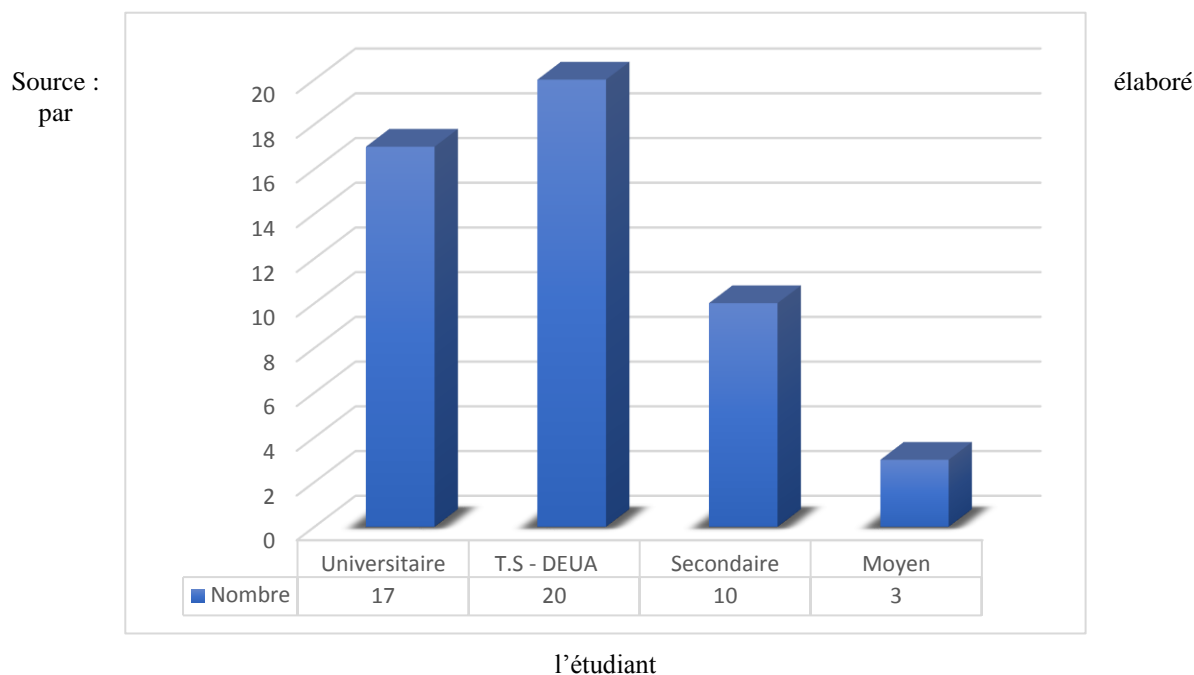
Le tableau suivant représente la répartition des participants selon leur niveau académique.

Tableau (14) : la composition de l'échantillon selon le niveau académique

Niveau académique	Fréquence	Pourcentage
Universitaire	17	34%
T.S - DEUA	20	40 %
Secondaire	10	20%
Moyen	3	6 %
Total	50	100 %

Source : élaboré par l'étudiant

Figure (18) : : représentation graphique sur la répartition par le niveau académique



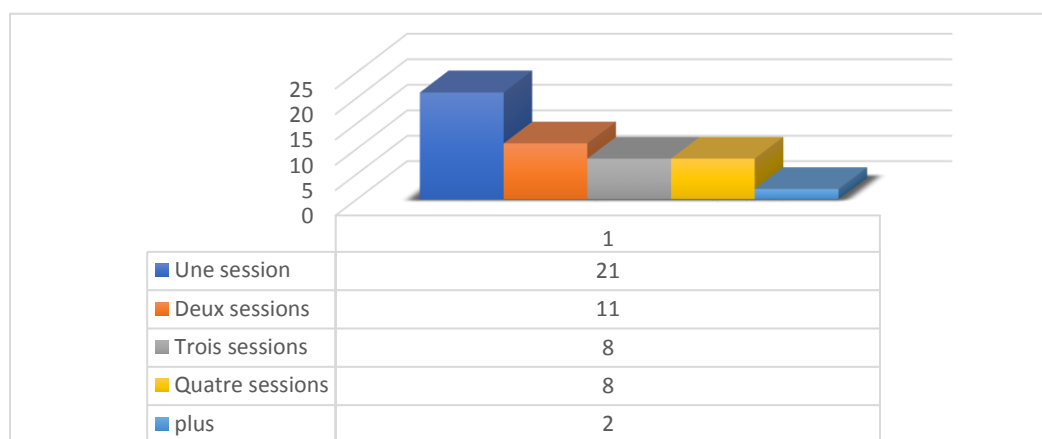
Sur 50 personnes interrogées, 20 personnes ont un niveau T.S – DEUA, soit un taux de 40%, 17 personnes soit un taux de 34% à un niveau universitaire.

On déduit que le taux plutôt élevé (les universitaires et les techniciens) recrutés reflètent l'importance qu'accorde la DD au choix et à la sélection de ses employés.

1.1.2. Deuxième partie : L'importance et l'organisation de la formation au sein de la DD

Le graphe suivant représente les sessions de formations suivies durant la carrière des employés au sein de la DD :

Figure (19) : représentation graphique sur la répartition par des sessions de formation



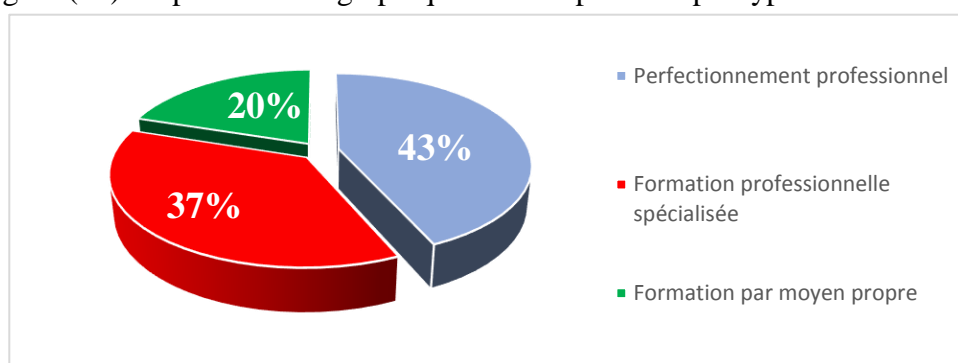
Source : élaboré par l'étudiant

Le graphe ci-dessus nous montre que la majorité des employés ils ont bénéficié au moins une session de formation durant leur carrière au sein de la DD, on déduit que les employés expérimentés qui ont bénéficié plus des formations comme 2 employés qui ont bénéficié 5 et 7 sessions de formation ils sont plus de 20 ans d'expérience, on constate que la DD investit sur ses ressources humaines pour acquérir des nouvelles compétences.

- les types des formations suivis par l'employé au sein de la DD

Le graphe suivant représente les types de formations suivis par les employés durant leur carrière au sein de la DD :

Figure (20) : représentation graphique sur la répartition par types des formations



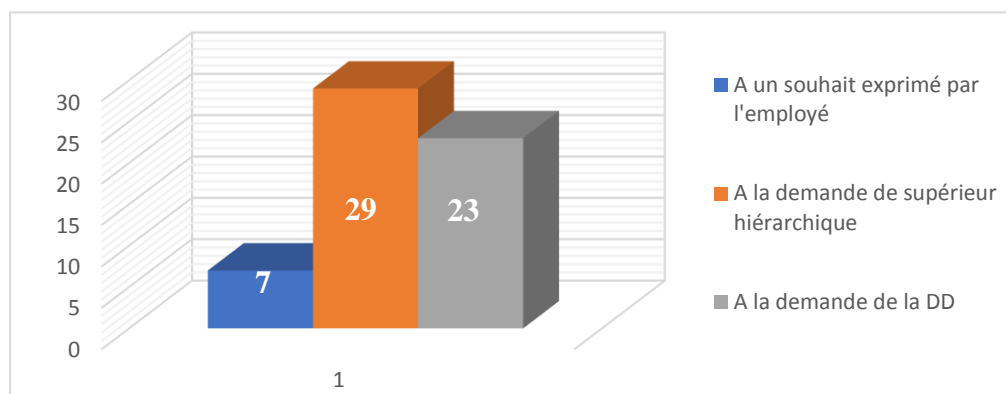
Source : élaboré par l'étudiant

Nous constatons que la majorité de notre échantillon ont bénéficié d'une formation de perfectionnement professionnelle au taux de 43%, et il y a des employés qui ont bénéficié à trois types de formation on déduit que chaque type de formation vise à un objectif qui répond aux besoins des employés.

-La base de sélection pour la formation

Le graphe suivant représente les types des demandes pour la formation

Figure (21) : : représentation graphique sur la répartition par demande de formation



Source : élaboré par l'étudiant

D'après le graphique ci-dessus nous remarquons que 29 demandes de formation sont demandées par le supérieur hiérarchique ont été sélectionnées à travers les recommandations et les observations directes, contre 23 demandes ont été envoyées par une demande de la DD, alors que 7 demandes ont été effectuées par demande individuelle, on constate que la DD ne prend pas en considération dans l'analyse des besoins en formation les besoins exprimés par l'employé.

1.2. Deuxième axe d'analyse : Identification et analyse des besoins et le choix de formation

Cet axe d'analyse nous montrera la façon dont l'entreprise analyse les besoins en formation de ses salariés et le choix de ses formations.

- Le choix de la formation répond aux objectifs individuels :

Tableau (15) : Le choix de la formation répond aux besoins personnels

Expression	Moyenne	Ecart type	CV
Le choix de la formation il est adéquat avec vos besoins.	3.42	1.197	35%

Source : élaboré par l'étudiant

Les résultats nous montrent la moyenne arithmétique de cette expression est 3.42, cela veut dire que la majorité des réponses s'inclinent vers plutôt d'accord et d'accord, le taux coefficient de variation est 35 %, cela implique qu'il y a une faible variation des réponses. 76% des réponses estiment que le choix de la formation il est adéquat avec leurs besoins, par contre 24% sont désaccords. (Voir annexe B-Tableau 7).

- Suggestion de formation par les salariés :

Tableau (16) : la contribution des salariés dans le choix des formations

Expression	Moyenne	Ecart type	CV
L'entreprise ouvre ses portes pour des Suggestions de formation.	2.74	1.337	49%

Source : élaboré par l'étudiant

Selon les répondants, 50% sont désaccords avec cette expression et 20 % en sont plutôt d'accord et 30 % en sont d'accord (Voir annexe B-Tableau 8), donc il y a dispersion dans les réponses, vu que la moyenne arithmétique est inférieure à 3, un écart type 1.337, le taux coefficient de variation est 49% plutôt élevé, cela veut dire que l'entreprise est plutôt rationnelle dans l'analyse des besoins car elle est concentrée sur le comblement des compétences organisationnelles plus que les compétences individuelles.

- Les formations choisies sont en adéquation avec les objectifs de l'entreprise :

Tableau (17) : relation entre les formations choisies et les objectifs de l'entreprise.

Expression	Moyenne	Ecart type	CV
Les formations choisies ont une relation avec les objectifs de l'entreprise	3.48	1.165	33%

Source : élaboré par l'étudiant

D'après les répondants la majorité des réponses sont d'accord avec cette expression et 80% des réponses se divisent entre plutôt d'accord et d'accord et tout à fait d'accord (Voir annexe B-Tableau 9), et une moyenne arithmétique de 3.48, le taux coefficient de variation est 33 %, cela implique qu'il y a une faible variation des réponses, afin que l'entreprise soit consciente de la nécessité d'offrir une formation qui lui permette d'atteindre ses objectifs.

- Le degré d'implication des salariés dans le processus d'identification des besoins :

Tableau (18) : l'implication des salariés dans l'analyse des besoins en formation

Expression	Moyenne	Ecart type	CV
L'entreprise implique ses salariés dans l'analyse des besoins de formation	2.90	1.298	45%

Source : élaboré par l'étudiant

Les réponses montrent une moyenne arithmétique de 2.90 avec une hétérogénéité remarquable car l'écart type est de 1.298. Taux de coefficient de variation plutôt élevé 45 %, cela veut dire qu'il y a une dispersion dans les réponses, 46% des répondants sont impliqués, par contre 34% n'affirment pas l'avis, cela veut dire que niveau d'implication dépend plusieurs variables, tel que la nature de besoin en formation (besoins organisationnels, besoins individuels), les exigences du poste et les conditions du travail, le niveau d'étude. (Voir annexe B-Tableau 10).

- Le système d'évaluation en tant que outils d'identification des besoins en formation :

Tableau (19) : Le système d'évaluation comme outil d'identification les besoins en formation

Expression	Moyenne	Ecart type	CV
Le système d'évaluation de la performance de l'entreprise permet de déterminer vos besoins en formation	3.08	1.122	36%

Source : élaboré par l'étudiant

Selon les répondants, on constate que la moyenne arithmétique 3.08 s'inclinant vers plutôt d'accord et d'accord, c'est pour ça qu'on voit 74% des salariés sont d'accord. (Voir annexe B-Tableau 11). Sur le fait que le système d'évaluation permet d'identifier les besoins en formation.

- L'entreprise choisit la bonne formation :

Tableau (20) : le choix de la formation par l'entreprise

Expression	Moyenne	Ecart type	CV
Le choix des formations est bénéfique au sein de la DD	3.60	1.195	33%

Source : élaboré par l'étudiant

La majorité des réponses se sont d'accord 82% avec cette expression avec une moyenne arithmétique de 3.60, et faible coefficient de variation des réponses 33%, veut dire que les réponses s'inclinant vers plutôt d'accord et d'accord et tout à fait d'accord, on déduit que le choix des formations par la DD est bénéfique. (Voir annexe B-Tableau 12).

- Le tableau suivant représente les résultats du deuxième axe d'analyse : Identification et analyse des besoins et le choix de formation

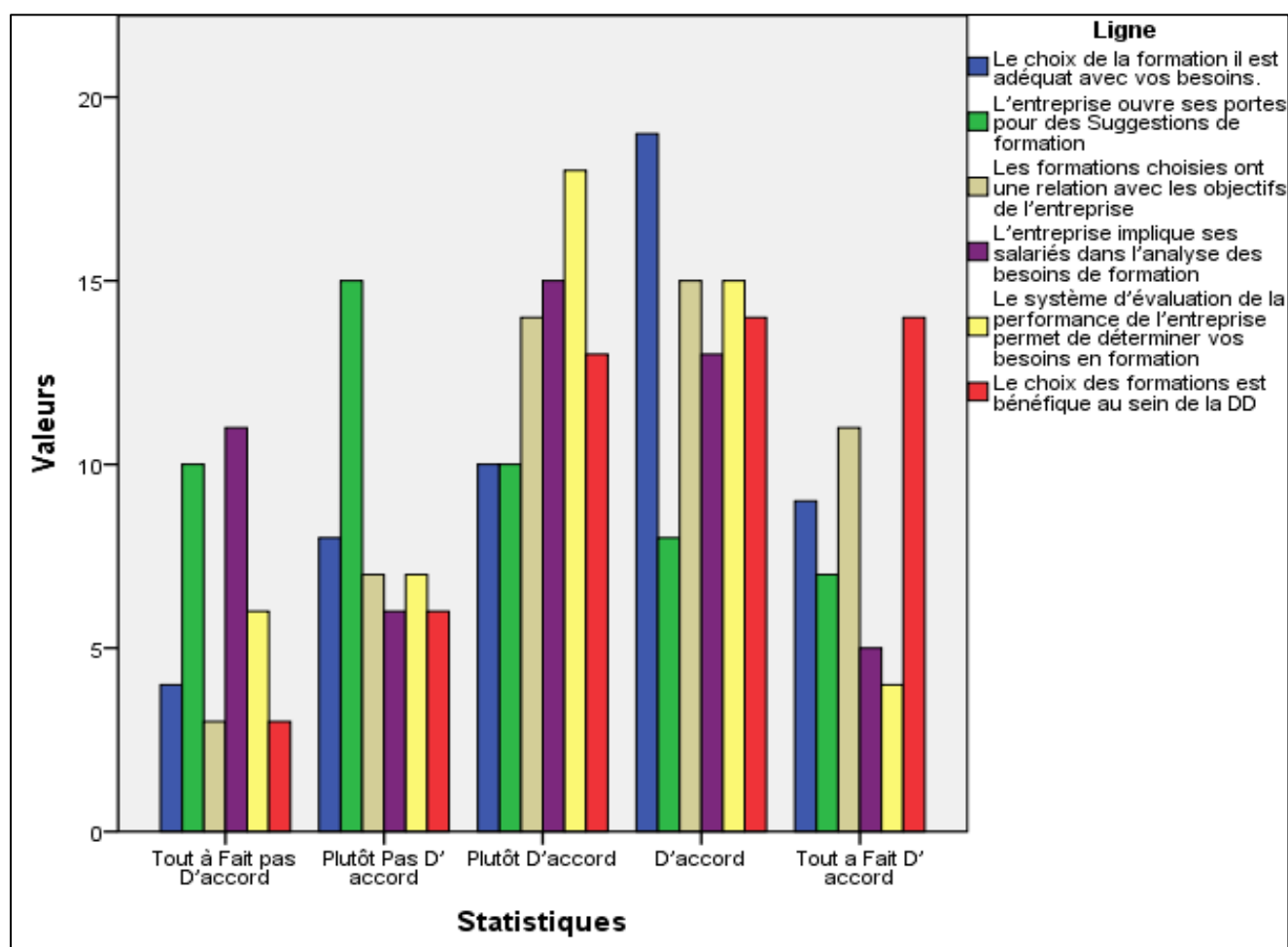
Tableau (21) : Identification et analyse des besoins et le choix de formation

Expression	Moyenne	Ecart type	CV
Le choix de la formation il est adéquat avec vos besoins.	3.42	1.197	35%
L'entreprise ouvre ses portes pour des suggestions de formation.	2.74	1.337	49%
Les formations choisies ont une relation avec les objectifs de l'entreprise	3.48	1.165	33%
L'entreprise implique ses salariés dans l'analyse des besoins de formation.	2.90	1.298	45%
Le système d'évaluation de la performance de l'entreprise permet de déterminer vos besoins en formation.	3.08	1.122	36%
Le choix des formations est bénéfique au sein de la DD.	3.60	1.195	33%
Identification et analyse des besoins et le choix de formation.	3.20	1.219	38%

Source : élaboré par l'étudiant

À partir des résultats axés sur l'identification et analyse des besoins et le choix de formation on trouve que la classe modale est « plutôt d'accord » la moyenne générale est supérieure à 3 donc la plupart des réponses se flèchent vers l'accord. On déduit que les salariés sont plutôt d'accord avec les méthodes utilisées par la DD dans l'identification et analyse des besoins et le choix de formation. Voilà un histogramme représentatif des réponses des salariés :

Figure (22) : histogramme des résultats obtenus sur l'Identification et analyse des besoins et le choix de formation



Source : élaboré par l'étudiant

1.3. Troisième axe d'analyse :

Ce troisième axe d'analyse nous montrera la façon dont l'entreprise pour atteindre à des bons résultats à travers la formation elle doit centrer sur les actions (le contenu du programme de formation et la durée, la méthode pédagogique, la mise en œuvre des acquis pour maîtriser les tâches, l'évaluation des acquis de formation et son impact sur le développement des compétences). Pour donner une image plus claire on va diviser cet axe sur trois parties :

1.3.1. Première partie : l'acquisition des compétences et des connaissances

- Les programmes de formation proposée par l'entreprise répondent aux objectifs annoncés.

Tableau (22) : les programmes de formation répondent aux objectifs annoncés

Expression	Moyenne	Ecart type	CV
Le programme de ces formations répond-il aux objectifs annoncés	3.10	1.093	35%

Source : élaboré par l'étudiant

Selon les résultats de moyenne arithmétique on constate que les réponses s'orientent vers plutôt d'accord, en effet, le taux total des répondants qui sont (plutôt d'accord, d'accord, tout à fait d'accord) est 74 %, par contre 26 % affirment le contraire (Voir annexe B-Tableau 14). Cela veut dire que les programmes de formation proposée par la DD répondent aux objectifs annoncés.

- Les employés pratiquent leurs acquis après les formations dans leurs lieux de travail :

Tableau (23) : mise en œuvre des acquis dans les lieux de travail

Expression	Moyenne	Ecart type	CV
La formation vous a-t-elle permis de mieux maîtriser vos tâches ou objectifs.	3.30	1.129	34%

Source : élaboré par l'étudiant

34 des salariés avaient des réponses entre plutôt d'accord et d'accord (Voir annexe B-Tableau 17), La moyenne arithmétique des réponses est de 3.30 avec un écart type de 1.129 signifie que les réponses sont homogènes, cela on déduit que les salariés sont d'accord que les compétences acquises dans les formations sont pratiquées dans les lieux de travail.

- Les employés sont satisfaits sur les contenus formations proposées :

Tableau (24) : satisfaction des employés vis-à-vis les contenus formations

Expression	Moyenne	Ecart type	CV
Vous êtes d'accord avec les contenus proposés.	3.40	1.010	29%

Source : élaboré par l'étudiant

On a 2 sur 50 salariés qui ont répondu par tout à fait pas d'accord et la valeur modale est de 38% d'accord suivi par 32% plutôt d'accord (Voir annexe B-Tableau 18). La moyenne arithmétique des réponses est de 3.40 avec un coefficient de variation faible 29% cela on peut dire que la majorité des employés sont satisfaits avec les contenus des programmes des formations proposées.

- Les employés de l'entreprise sont plutôt satisfaits sur la durée de la formation :

Tableau (25) : satisfaction des employés vis-à-vis la durée de la formation

Expression	Moyenne	Ecart type	CV
La durée de la formation est-elle convenable avec le rythme et le programme de formation	2.98	1.134	38%

Source : élaboré par l'étudiant

64 % des réponses des employés étaient entre plutôt d'accord et d'accord (Voir annexe B-Tableau 19), on a une moyenne de 2.98 donc les réponses s'inclinent vers plutôt d'accord. On déduit que la durée de la formation est presque convenable avec le rythme du programme de formation.

- Les méthodes pédagogiques adoptées par l'organisme du formateur sont efficaces pour développer les compétences des employés :

Tableau (26) : les techniques et les méthodes pédagogiques adoptées

Expression	Moyenne	Ecart type	CV
Les méthodes pédagogiques sont-elles cohérentes avec les objectifs de la formation	3.18	1.119	35%

Source : élaboré par l'étudiant

Le tableau nous montre une moyenne arithmétique de 3.18, et un coefficient de variation faible veut dire qu'il y a une homogénéité entre les réponses se signifie que les réponses tournent vers plutôt d'accord et d'accord avec taux de 66% (Voir annexe B-Tableau 21), Donc les organismes de formation ont bien choisi les méthodes pédagogiques pour mettre en œuvre et atteindre les objectifs de formation.

- Le tableau suivant représente les résultats de première partie du troisième axe d'analyse : L'acquisition des compétences et des connaissances :

Tableau (27) : L'acquisition des compétences et des connaissances

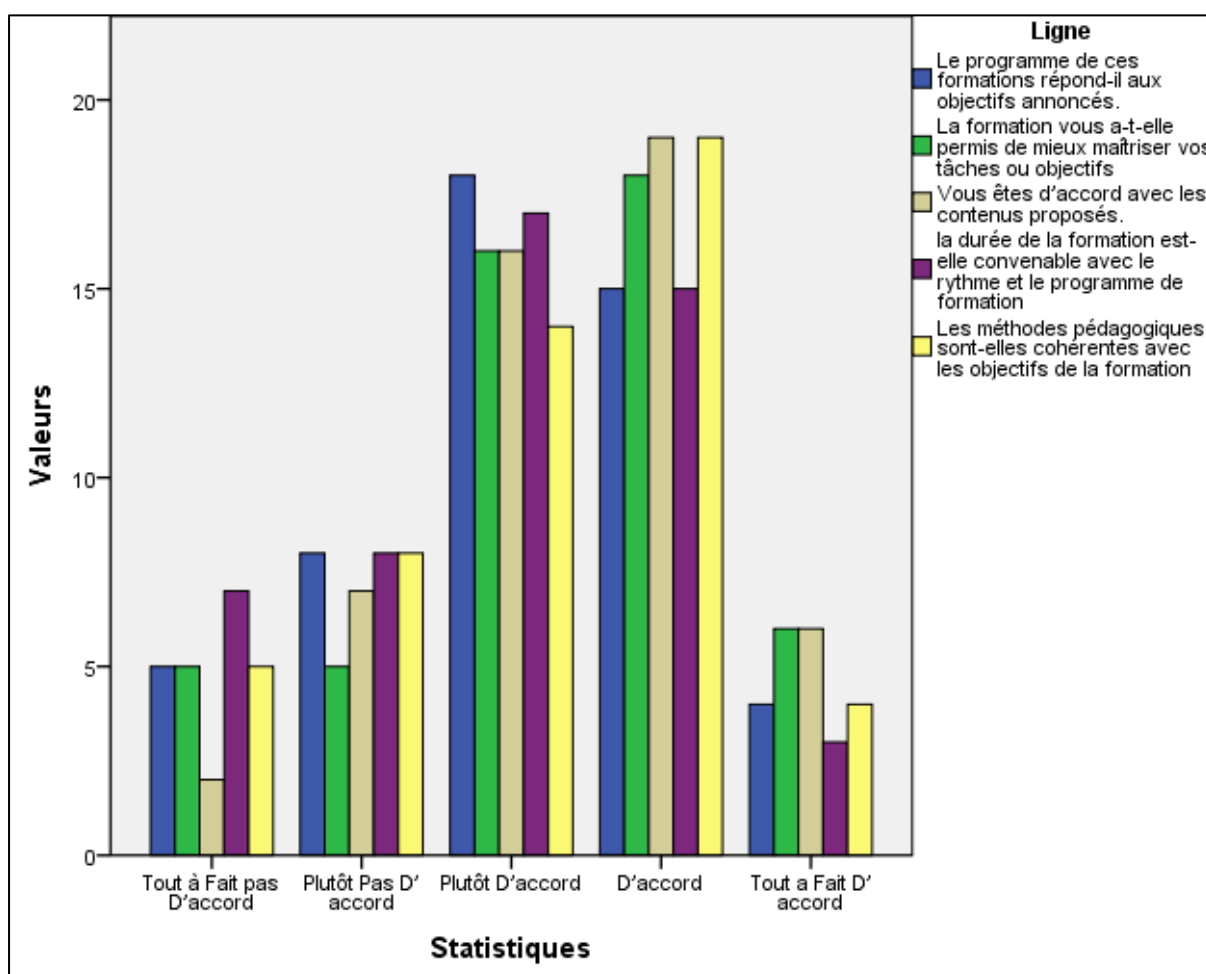
Expression	Moyenne	Ecart type	CV
Le programme de ces formations répond-il aux objectifs annoncés	3.10	1.093	35%
La formation vous a-t-elle permis de mieux maîtriser vos tâches ou objectifs.	3.30	1.129	34%
Vous êtes d'accord avec les contenus proposés.	3.40	1.010	29%
La durée de la formation est-elle convenable avec le rythme et le programme de formation	2.98	1.134	38%
Les méthodes pédagogiques sont-elles cohérentes avec les objectifs de la formation	3.18	1.119	35%
L'acquisition des compétences et des connaissances	3.192	1.097	34%

Source : élaboré par l'étudiant

Les résultats nous montrent que les employés ont acquis les compétences et les connaissances en formation et ils ont pratiqué ce dernier pour effectuer leurs tâches car selon les chiffres (moyenne = 3.192 et écart type = 1.097) la plupart des réponses s'inclinent vers plutôt d'accord, donc la majorité des salariés sont satisfaits avec les conditions d'acquisition des connaissances et des compétences en formation.

Voilà un histogramme représentatif des réponses des employés :

Figure (23) : histogramme des résultats obtenus sur l'acquisition des compétences et des connaissances durant la formation



Source : élaboré par l'étudiant

1.3.2. Deuxième partie : l'évaluation de l'effet de la formation

Pour cette partie nous allons traiter les données relatives au processus de l'évaluation de formation

- Le tableau suivant mesure la globalité de distribution des formulaires d'évaluation (à chaud et à froid) :

Tableau (28) : remplissant les formulaires d'évaluation

Expression	Moyenne	Ecart type	CV
Vous participez à l'évaluation de la formation en remplissant les formulaires fournis par le responsable de formation	3.36	1.241	37%

Source : élaboré par l'étudiant

64% des répondants sont d'accord le fait le processus d'évaluation est applicable au sein de la DD et 16 % sont tout à fait d'accord, par contre 20% sont pas d'accord, donc on déduit qu'après la réalisation des formations la plupart des formés réservant un formulaire à chaud qui concerne l'évaluation des actions de formation et les formateurs et l'organisme de formation. (Voir annexe B-Tableau 22).

- Les supérieurs n'accordent pas suffisamment l'importance à l'évaluation des employés :

Tableau (29) : évaluation entre le supérieur hiérarchique et le formé après la réalisation de formation

Expression	Moyenne	Ecart type	CV
Votre supérieur évalue votre performance sur ce que vous avez appris après la formation	2.96	1.340	45%

Source : élaboré par l'étudiant

D'après les résultats statistiques on trouve une variation des réponses partiellement forte. La moyenne de 2.96, montre que plus de 54% des réponses étaient entre plutôt d'accord et d'accord et l'écart type = 1.340 se signifie une hétérogénéité remarquable dans les réponses. Donc l'ensemble des employés n'est pas sur la même coordination. Donc ce type d'évaluation est moins applicable au sein de la DD. (Voir annexe B-Tableau 23).

- Les critères d'évaluation de la formation sont des éléments clés du processus d'évaluation :

Tableau (30) : adéquation entre les objectifs de la formation et les critères d'évaluation de la formation

Expression	Moyenne	Ecart type	CV
Les critères d'évaluation de vos nouvelles compétences acquises sont toujours en adéquation avec les objectifs de la formation	2.98	1.253	42%

Source : élaboré par l'étudiant

La moyenne de la série est 2.98 avec un coefficient de variation assez élevé, cela veut dire qu'il y a une hétérogénéité des réponses, 62% sont plutôt d'accord et d'accord contre 30 % sont désaccords, on constate que les réponses ne sont pas assez homogènes et ils se divisent en 2 parties et les critères d'évaluation ne sont plutôt pas clairs pour tous les employés.

- Le tableau suivant représente les résultats généraux de deuxième partie du troisième axe d'analyse : Le processus de l'évaluation.

Tableau (31) : Le processus de l'évaluation

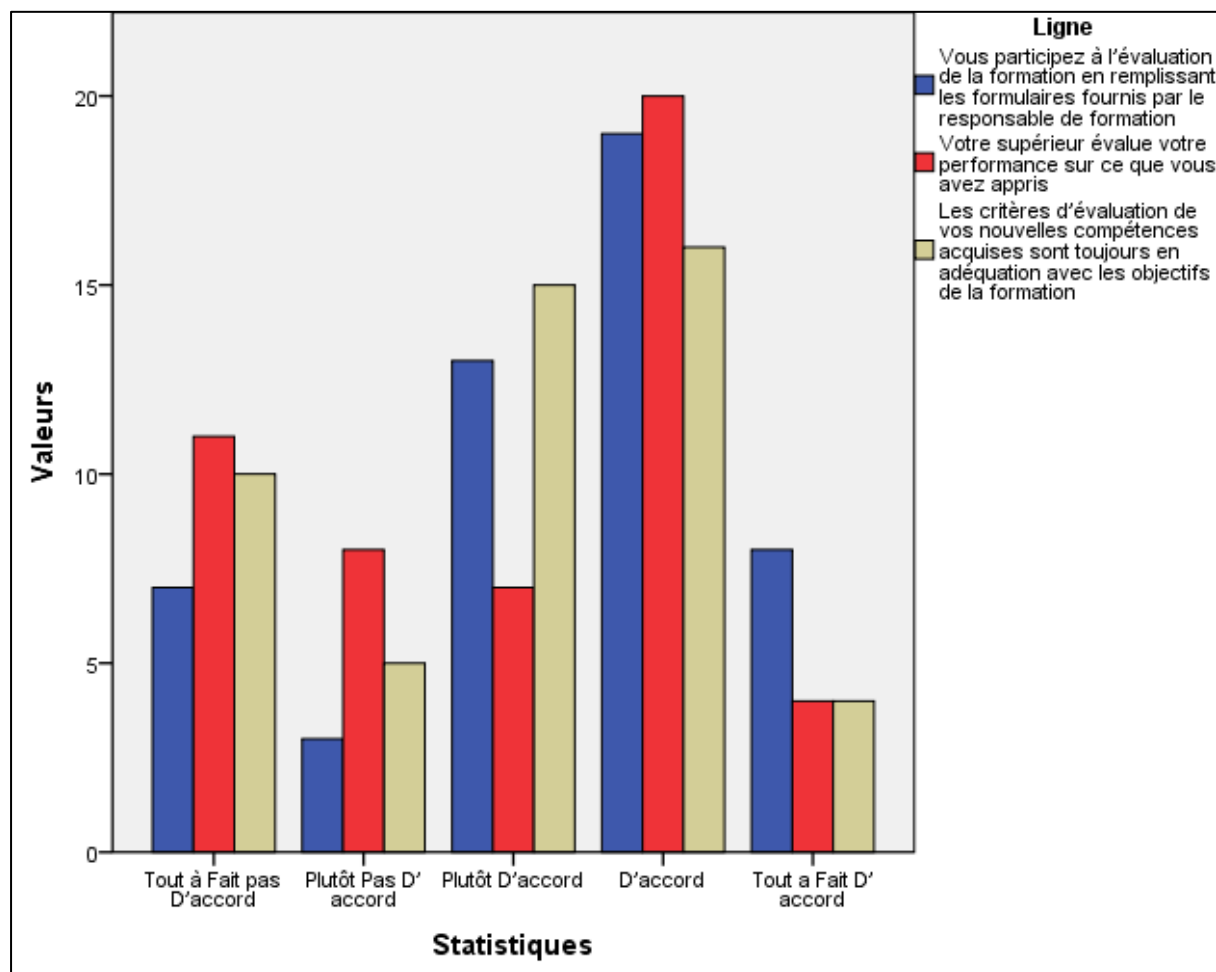
Expression	Moyenne	Ecart type	CV
Vous participez à l'évaluation de la formation en remplissant les formulaires fournis par le responsable de formation	3.36	1.241	37%
Votre supérieur évalue votre performance sur ce que vous avez appris	2.96	1.340	45%
Les critères d'évaluation de vos nouvelles compétences acquises sont toujours en adéquation avec les objectifs de la formation.	2.98	1.253	42%
Le processus de l'évaluation	3.1	1.278	41%

Source : élaboré par l'étudiant

44 réponses sont en désaccord pour l'ensemble des expressions évoquées précédemment, par contre 56 réponses ne partagent pas même avis le fait que la moyenne est 3.1 qui s'incline plutôt vers plutôt d'accord et un coefficient de variation 41%, on peut dire que le système d'évaluation pas clair pour tous les employés au sein de la DD.

➤ Un histogramme représentatif des réponses des employés :

Figure (24) : histogramme des résultats obtenus sur l'évaluation de l'effet de la formation



Source : élaboré par l'étudiant

1.3.3. Troisième partie : l'effet de la formation sur le développement des compétences

Dans cette partie nous allons traiter les données relatives à la mesure les effets de la formation sur multidimensionnelles (Changement de comportement, performance individuelle, le développement des compétences) cela on peut dire que l'entreprise elle a des méthodes pour mesurer l'effet de la formation.

- La formation a comblé les attentes et les besoins professionnels :

Tableau (32) : l'effet de la formation sur la réalisation les besoins professionnels

Expression	Moyenne	Ecart type	CV
La formation a-t-elle répondu à vos attentes et besoins professionnels	3.20	1.178	36.81%

Source : élaboré par l'étudiant

D'après les résultats statistiques, la moyenne arithmétique 3.20 et écart type 1.178 se signifie les réponses s'inclinant vers plutôt d'accord et d'accord avec un taux de 60%, et un coefficient de variation plutôt faible cela implique que les réponses sont homogènes, contre 28 % des salariés ne partagent pas même avis, on déduit que la réalisation des besoins professionnels revient à plusieurs variables (la nature de sélection les besoins en formation, les contenus de la formation, les qualités des formateurs). (Voir annexe B-Tableau 13).

- L'effet de la formation sur le changement des comportements des employés est acceptable :

Tableau (33) : l'effet de la formation sur le comportement

Expression	Moyenne	Ecart type	CV
Après avoir suivi une formation, votre comportement a-t-il changé	3.12	1.154	36.98%

Source : élaboré par l'étudiant

68 % des répondants estiment qu'après avoir une formation le comportement il est change et 32 % estiment le contraire, mais vu que la moyenne est supérieure à 3 cela implique que la majorité des salariés sont d'accord avec cette expression. (Voir annexe B-Tableau 15).

- Les formations suivies sont efficaces dans le développement des compétences :

Tableau (34) : la contribution de la formation au développement des compétences.

Expression	Moyenne	Ecart type	CV
Estimez-vous que la formation suivie contribue réellement au développement de vos compétences.	3.08	1.158	37.59%

Source : élaboré par l'étudiant

D'après les résultats statistiques obtenus, on constate que la moyenne arithmétique supérieure à 3 et le coefficient de variation plutôt faible, ce qui veut dire que la plupart des réponses se situant dans la zone de l'accord (28 % sont plutôt d'accord, 38 % sont d'accord, et 6% tout à fait d'accord) ce qui fait le total est 72 %, donc les formations suivies contribuent réellement au développement des compétences des employés. (Voir annexe B-Tableau 16).

- La formation améliore réellement la performance individuelle :

Tableau (35) : l'effet de la formation sur la performance individuelle

Expression	Moyenne	Ecart type	CV
La formation avait un impact positif sur votre performance individuelle	3.96	0.989	24.97%

Source : élaboré par l'étudiant

La moyenne de cette série statistique nous montre une certaine satisfaction envers l'acquisition des connaissances pendant la formation, ainsi que l'homogénéité dans les réponses 20 % des réponses était plutôt d'accord et 38% été d'accord et 34% sont tout à fait d'accord, donc la formation avait un impact vraiment positif sur la performance individuelle des salariés. (Voir annexe B-Tableau 20).

- Représentations les résultats généraux de troisième partie du troisième axe d'analyse : L'effet de la formation sur le développement des compétences.

Tableau (36) : L'effet de la formation sur le développement des compétences

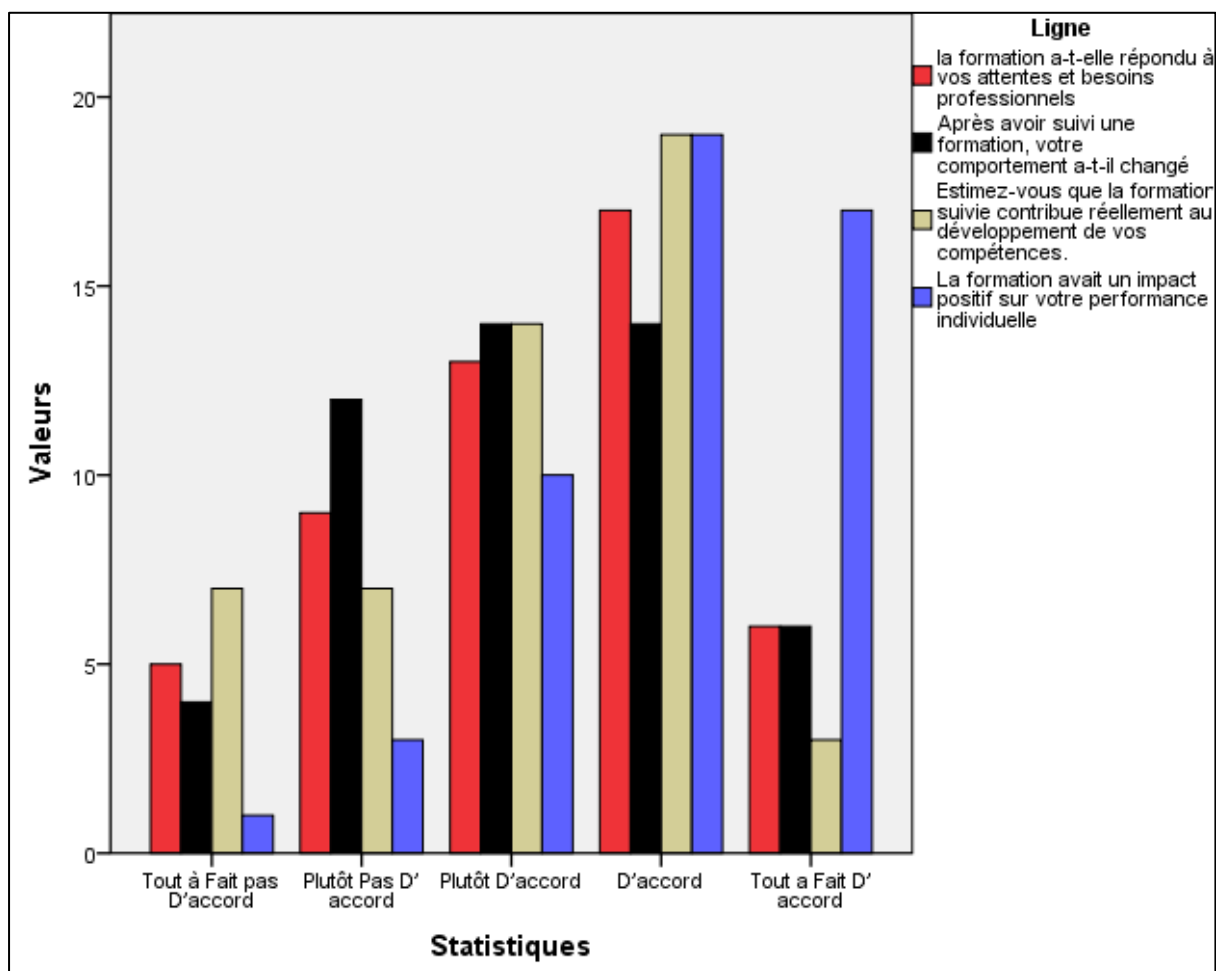
Expression	Moyenne	Ecart type	CV
La formation a-t-elle répondu à vos attentes et besoins professionnels.	3.20	1.178	36.81%
Après avoir suivi une formation, votre comportement a-t-il changé	3.12	1.154	36.98%
Estimez-vous que la formation suivie contribue réellement au développement de vos compétences	3.08	1.158	37.59%
La formation avait un impact positif sur votre performance individuelle	3.96	0.989	24.97%
L'effet de la formation sur le développement des compétences	3.34	1.119	33.50%

Source : élaboré par l'étudiant

La plupart des réponses sont d'accord pour l'ensemble des points évoqués précédemment, la moyenne 3,34 avec un écart type de 1,119 et coefficient de variation faible cela implique qu'il y a une homogénéité des réponses donc notre moyenne est représentative et on peut dire que la formation avait un impact sur le développement des compétences des employés.

➤ Un histogramme représentatif des réponses des employés :

Figure (25) : histogramme des résultats obtenus sur L'effet de la formation sur le développement des compétences



Source : élaboré par l'étudiant

2. Interprétation des résultats et validation des hypothèses.

2.1. Interprétation des résultats :

L'identification et l'analyse des besoins ainsi que le choix du type de formation est généralement applicable sur deux niveaux : le niveau organisationnel, niveau individuel. Cependant, cet exercice se focalise beaucoup plus sur le niveau organisationnel, car la base de sélection des formations se fait généralement sur la décision de la hiérarchie (sur 29 demandes exprimées, 23 demandes parviennent de l'entreprise contre 07 émanant des salariés eux-mêmes). Cela veut dire que l'entreprise est plutôt rationnelle dans l'analyse des besoins, car elle se concentre plus sur la mise à jour et l'actualisation des compétences organisationnelles que les compétences individuelles (purement subjectives), qui peuvent être en contradiction avec les objectifs de la formation donc de l'entreprise.

L'ensemble des salariés sont satisfaits a des programmes et les contenus des formations. Ils disent qu'ils sont conformes à leurs besoins professionnels et permettent de mieux maîtriser les tâches et les fonctions sur le lieu de travail. Pour ces derniers, l'entreprise a fourni les moyens et mis en place les conditions idoines pour une meilleure maîtrise des connaissances dispensées.

Concernant le processus de suivi et l'évaluation de la formation au sein de la DD il existe certaines lacunes. Les salariés estiment qu'il y a un manque de suivi après le déroulement des formations, fait qui pourrait remettre en question la validité de la formation et les compétences qui en découlent. Les résultats des répondants sur l'axe « processus d'évaluation », montrent que l'évaluation se fait uniquement juste après la formation (à chaud), mais jamais après une période relativement longue (à froid). Les salariés objet de cette étude estiment, que l'évaluation à froid est indispensable et plus importante, car elle renseigne sur l'ancrage effectif des connaissances dispensées et leur maîtrise.

Concernant, l'effet de la formation sur le développement des compétences, les travailleurs sont généralement satisfaits, ils ressentent une nette amélioration en termes de connaissances acquises et de comportement. Pour ces derniers les formations ont eu un impact vraiment positif sur le rendement des salariés. Pour conclure, ces derniers affirment et confirment que les formations suivies au sein de la DD ont réellement contribué au développement des compétences des salariés.

2.2. Validation des hypothèses :

Afin de valider nos hypothèses nous allons calculer le coefficient de corrélation entre la variable dépendant et la variable indépendante mentionnée dans chaque hypothèse, ensuite nous allons commenter sur les résultats obtenus.

Hypothèse 01 : L'identification précise des besoins en formation des salariés (mise à niveau des connaissances et des compétences) permet de mettre un programme de formation efficace et adapté.

- ✓ En premier lieu nous allons commencer par calculer le coefficient de corrélation entre les deux variables :

X = représente la variable indépendante (Identification et analyse des besoins et le choix de formation).

Y = représente la variable dépendante (Les programmes de formation proposées par l'entreprise).

Tableau (37) : le coefficient de corrélation entre les résultats de tableau (21) et
Le tableau (22)

$X_i - \bar{x}$	$Y_i - \bar{y}$	$(X_i - \bar{x}) * (Y_i - \bar{y})$
-2.20	-2.1	4.627
-1.20	-1.1	1.323
-0.20	-0.1	0.020
0.79	0.9	0.717
1.79	1.9	3.413
		10.101

Source : élaboré par l'étudiant

$$r(x,y) = \frac{[(X_i - \bar{x}) * (Y_i - \bar{y})]}{\sqrt{\Sigma(x_i - \bar{x})^2 \Sigma(y_i - \bar{y})^2}} = \frac{10.101}{\sqrt{(10.14) * (10.05)}} = 1$$

D'après les résultats on peut dire qu'il existe une très forte relation entre les deux variables (Identification et analyse des besoins et le choix de formation et Les programmes de formation proposées par l'entreprise). Donc l'hypothèse est validée.

Hypothèse 02 : la formation déployée par la direction de distribution, a un impact direct sur l'acquisition des compétences.

Cette deuxième hypothèse appartient la première partie du troisième axe d'analyse et selon le tableau des résultats généraux (voir le tableau (27)) cette hypothèse a une moyenne de 3.192 e [2,6 ; 3,4[, donc cette hypothèse est validée.

Hypothèse 03 : Un système d'évaluation de la formation est indispensable pour mesurer les acquis du personnel formé.

- ✓ Le tableau suivant nous montre le niveau de corrélation entre Le processus de l'évaluation et l'acquisition des connaissances et de compétences.

X = représente la variable indépendante (Le processus de l'évaluation).

Y = représente la variable dépendante (l'acquisition des connaissances et des compétences).

Tableau (38) : le coefficient de corrélation entre les résultats de tableau (31) et le tableau (27)

$X_i - \bar{x}$	$Y_i - \bar{y}$	$(X_i - \bar{x}) * (Y_i - \bar{y})$
-2.1	-2.19	4.599
-1.1	-1.19	1.309
-0.3	-0.19	0.057
0.9	0.81	0.729
1.9	1.81	3.439
		10.076

Source : élaboré par l'étudiant

$$r(x,y) = \frac{[(X_i - \bar{x}) * (Y_i - \bar{y})]}{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2 \sum(y_i - \bar{y})^2}} = \frac{10.076}{\sqrt{(10.18) * (10.13)}} = 0.99$$

Selon les résultats obtenus il existe une forte corrélation entre le processus de l'évaluation et l'acquisition des connaissances et des compétences donc l'hypothèse est validée

2.3. Suggestions :

À partir de ce qui nous avons prouvé précédemment à propos de notre recherche, nous avons dressé des recommandations sur différents points pour l'amélioration de la performance du processus de formation au sein de la DD :

- ✓ Construire un processus d'identification des besoins en formation qui touche tous les niveaux d'analyse des besoins en formation soit : besoins individuels et besoins organisationnels. Pour cela, il faudra impliquer les responsables opérationnels dans la formulation des besoins individuels et organisationnels et ceci au niveau de toutes les structures, par l'amélioration de la base de sélection des salariés, à travers des entretiens d'évaluation annuelle, de rendement individuel, pour connaître les vrais besoins en formation.

- ✓ La mise à jour des contenus des plans de formation et choisir les thèmes qui touchent directement les pratiques quotidiennes de la DD.

- ✓ Assurer le suivi et l'évaluation à froid pour mesurer l'effet de la formation. Pour ce faire, il est nécessaire d'ajouter des tâches spécifiques à l'évaluation de la formation dans les fiches de poste des supérieurs, pour évaluer les formés et avoir un feedback sur la formation.

Conclusion partielle :

Dans ce chapitre, nous avons tenté de valider les hypothèses énoncées au premier chapitre, et pour ce faire nous avons utilisé la moyenne arithmétique, l'écart-type et le coefficient de corrélation pour déterminer le degré d'accord des répondants pour chaque expression du questionnaire. Après avoir analysé structurellement les résultats de notre recherche, nous avons prouvé que les trois hypothèses sont validées.

CONCLUSION

Notre recherche a été menée dans le but de connaître la réalité de l'effet de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des employés au sein de la direction de distribution du gaz et d'électricité de Gué de Constantine, ce dernier étant une activité cruciale dans le management des ressources humaines, donc pour analyser son rôle important pour améliorer les compétences des employés, pour cela on a posé une question de recherche qui vise à analyser l'effet de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des employés.

Afin de pouvoir atteindre à notre objectif de recherche, nous avons réalisé une étude basée sur une approche quantitative qui repose sur la description et l'interprétation des données chiffrées, sur la base de laquelle nous avons commencé une étude de terrain et une recherche documentaire qui nous a permis de formuler des hypothèses à démontrer à la fin de l'étude. Par ailleurs, dans le cadre conceptuel nous avons essayé de clarifier les concepts et ambiguïtés liés à notre sujet d'étude. Et pour le plan méthodologique un travail d'analyse de la situation existante a été effectué à l'aide du questionnaire, cet outil nous permet de collecter un gisement de données, cette masse de données a été traitée par le logiciel SPSS et analysée et interprétée selon trois axes.

À cet effet, notre étude nous montre : l'importance de développer un processus de formation basé sur l'identification des besoins de formation qui touche tous les niveaux de l'analyse des besoins de formation : besoins individuels et organisationnels, et garantir un suivi et évaluation à froid pour mesurer les effets de la formation pour ce faire il faut ajouter des tâches spécifiques à l'évaluation de la formation dans les fiches de poste des supérieurs hiérarchiques pour évaluer les formés pour avoir le feedback sur la formation.

Cette dernière nous permet de savoir l'opinion des employés et des responsables sur la mesure de développement des compétences des employés après leur formation dans l'entreprise et ce qui nous a conduit à valider nos hypothèses.

Enfin, nous souhaitons que ce travail permette de développer des nouvelles pistes de recherche qui éclaireront de nouvelles orientations dans la fonction des ressources humaines et en particulier dans la formation professionnelle.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages :

- BARKATOOLAH, Amina, (2000), : *valider les acquis et les compétences en entreprise*, Paris, édition INSEP consulting.
- BELAID, m, (2013). *Guide pratique pour la gestion des ressources humaines*. Algérie, pages bleus.
- BERNARD, Martory, et CROZET, Daniel, (2016), *Gestion des ressources humaine : Pilotage social et performances*. 9ème édition, paris, Dunod.
- CANDAU, Pierre, (1989), *audit social méthodes et techniques pour un management efficace*, Paris, Vuibert gestion.
- CITEAU, Jean-Pierre, (2002), *Gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratiques* 4ème édition, France. Édition Armand Colin.
- DARBELET, Michel, et IZARD, Laurent, et SCARAMUZZA, Michel, (1998), *Notions fondamentales de gestion d'entreprise fonction et stratégie*, France, édition Foucher.
- DEJOUX, Cécile, (2013), *Gestion des compétences et GPEC*, 2ème édition , Paris, Dunod.
- EL BOTERF Guy, (1999), *Ingénierie et l'évaluation de la formation*, Paris, édition d'organisation.
- ERAY, Philippe, (1999), *Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation*, Paris, Editions Liaisons
- FLÜCK, Claude, (2015), *Gestion et management des compétences*, France, édition GERESO.
- GOULOT-SOULEZ, Chloé, (2017), *Gestion des Ressources Humaines*, 9ème édition, Paris, lextenso.
- GUERRERO, Sylvie, (2014), *les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH*, 3ème édition, Paris, Dunod.
- GUILLOT-SOULEZ, Chloé, (2017), *Gestion des ressources humaines : 440 mots clés définis et expliqués*, 3eme édition, France, Gualino.
- HAEGEL, Annick,(2016), *La Boîte à outils des Ressources Humaines*, 2ème édition , Paris, Dunod.

- HOSDEY Alain, et ROGISTER Jacques, (2009), *Formation en entreprise, les clés de la réussite*, Belgique, édition pro.
- JANSOONE, Didier, (2013), *Booster votre carrière ou changez de métier par la formation continue*, Paris, Maxima.
- LETHIELLEUX, Laëtitia, (2018), *L'essentiel de la Gestion des ressources humaines*, édition 12, France, Gualino
- MEIGNANT Alain, (1995), *les compétences de la fonction ressources humaines*, paris, édition liaisons.
- MEIGNANT Alain, (1997), *Manager la formation*, Paris, Edition Liaison.
- MEIGNANT, Alain, (2003), *Manager la formation*, Paris, Édition Liaison.
- MEIGNANT, Alain, (2014), *manager la formation*, 9ème édition, Paris, Édition liaison.
- NOYÉ, Didier, (2003), *Cultiver les compétences Guide pratique du manager*, Paris, édition INSEP consulting.
- NOYÉ, Didier, et PIVETEAU, Jacques, (2018), *Le Guide pratique du formateur : Concevoir, animer, évaluer une formation*, 2ème édition, Paris ,Eyrolles.
- PERETTI, Jean Marie, (2007), *Ressources humaines et gestion des personnes*, 6ème édition, France, édition Vuibert.
- RIVARD, Patrick, et LAUZIER, Martin, (2013), *la gestion de formation et du développement des ressources humaines* 2eme édition. Québec, presses de l'université du Québec.
- YAHYAOUI. Abderrahmane (1997), *législation et réglementation du travail*, Alger, édition palais du livre
- ZARIFIAN, Philippe, (2004), *Objectif compétence*, Paris, Éditions Liaisons,

Lois :

- Loi,90-11. (1990, avril 21). Code du travail. Algérie.
- Loi 06-24. (2006, décembre 26). Loi de finance 2007.
- Circulaire ministérielle n° 12 (20 décembre 1999).

Sites web :

- <http://www.sda.dz>.

ANNEXES

ANNEXE A : LE QUESTIONNAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
École Nationale Supérieure de Management
ENSM – Koléa



Questionnaire

Sous le thème :

L'effet de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des salariés

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle, pour l'obtention d'un Master en Management des ressources humaines, à École Nationale Supérieure de Management Koléa.

Nous avons préparé ce questionnaire pour confirmer ou infirmer nos hypothèses. Dans le but d'avoir des résultats fiables, nous comptons sur votre compréhension et votre soutien, et nous vous prions de répondre d'une manière objective dont l'anonymat est garanti.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

Préparé par l'étudiant :

BOUTOUATOU Amine

Encadré par :

Dr. MELLOUD Sid Ali

I / Les caractéristiques de la population de l'enquête :

1- Le sexe :

Homme	Femme

2- Âge :

Moins de 25 ans	[25– 30[[30- 40[[40-50[Plus de 50 ans

3- Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre Supérieur	Cadre	Maitrise	Exécution

4- Expérience professionnelle :

Moins de 5 ans	[05– 10 [[10– 20 [Plus de 20 ans

5- Niveau académique :

Moyen	Secondaire	T.S - DEUA	Universitaire

II / L'importance et l'organisation de la formation au sein de la DD :

6- Combien de formation avez-vous suivies durant votre carrière au sein de la DD :

Une session	Deux sessions	Trois sessions	Quatre sessions

Autre : « En chiffre »

7- Quels sont les types de formation que vous avez suivie :

Perfectionnement professionnel	Formation professionnelle spécialisée	Formation par moyen propre

8- La formation que vous avez suivie était :*(Vous pouvez éventuellement cocher plusieurs réponses)*- A un souhait exprimé par vous - A la demande de la DD - A la demande de votre hiérarchie

Expression des questions relatives au thème	Tout à Fait pas D'accord	Plutôt Pas D'accord	Plutôt D'accord	D'accord	Tout a Fait D'accord
Identification et analyse des besoins et le choix de formation					
9- Le choix de la formation il est adéquat avec vos besoins.					
10- L'entreprise ouvre ses portes pour des Suggestions de formation					
11- Les formations choisies ont une relation avec les objectifs de l'entreprise					
12- L'entreprise implique ses salariés dans l'analyse des besoins de formation					
13- Le système d'évaluation de la performance de l'entreprise permet de déterminer vos besoins en formation					
14- Le choix des formations est bénéfique au sein de la DD					
Acquisition des compétences et connaissances					
15- Le programme de ces formations répond-il aux objectifs annoncés					
16- La formation vous a-t-elle permis de mieux maîtriser vos tâches ou objectifs					
17- Vous êtes d'accord avec les contenus proposés.					
18- la durée de la formation est-elle convenable avec le rythme et le programme de formation					
19- Les méthodes pédagogiques sont-elles cohérentes avec les objectifs de la formation.					

Processus d'évaluation

20- Vous participez à l'évaluation de la formation en remplissant les formulaires fournis par le responsable de formation					
21- Votre supérieur évalue votre performance sur ce que vous avez appris					
22- Les critères d'évaluation de vos nouvelles compétences acquises sont toujours en adéquation avec les objectifs de la formation.					
L'effet de la formation sur le développement des compétences					
23- La formation a-t-elle répondu à vos attentes et besoins professionnels					
24- Après avoir suivi une formation, votre comportement a-t-il changé					
25- Estimez-vous que la formation suivie contribue réellement au développement de vos compétences					
26- La formation avait un impact positif sur votre performance individuelle					

ANNEXE B : LES RÉSULTATS STATISTIQUES

Tableau : 01

Statistiques		
Expression	Moyenne	Ecart-type
1. Le choix de la formation il est adéquat avec vos besoins.	3,42	1,197
2. L'entreprise ouvre ses portes pour des Suggestions de formation	2,74	1,337
3. Les formations choisies ont une relation avec les objectifs de l'entreprise	3,48	1,165
4. L'entreprise implique ses salariés dans l'analyse des besoins de formation	2,90	1,298
5. Evaluation de la performance est relative à la formation choisie	3,08	1,122
6. Le choix des formations est bénéfique au sein de la DD	3,60	1,195
7. La formation a-t-elle répondu à vos attentes et besoins professionnels	3,20	1,178
8. Le programme de ces formations répond-il aux objectifs annoncés.	3,10	1,093
9. Après avoir suivi une formation, votre comportement a-t-il changé	3,12	1,154
10. Estimez-vous que la formation suivie contribue réellement au développement de vos compétences.	3,08	1,158
11. La formation vous a-t-elle permis de mieux maîtriser vos tâches ou objectifs	3,30	1,129
12. Vous êtes d'accord avec les contenus proposés.	3,40	1,010
13. La durée de la formation est-elle convenable avec le rythme et le programme de formation	2,98	1,134
14. La formation avait un impact positif sur votre performance individuelle	3,32	1,115
15. Les méthodes pédagogiques sont-elles cohérentes avec les objectifs de la formation	3,18	1,119
16. Vous participez à l'évaluation de la formation en remplissant les formulaires fournis par le responsable de formation	3,36	1,241
17. Votre supérieur évalue votre performance sur ce que vous avez appris	2,96	1,340
18. Les critères d'évaluation de vos nouvelles compétences acquises sont toujours en adéquation avec les objectifs de la formation	2,98	1,253

Tableau : 02

		Sexe			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	28	56,0	56,0	56,0
	Femme	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Tableau : 02

		Age			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 25 ans	3	6,0	6,0	6,0
	[25- 30[10	20,0	20,0	26,0
	[30- 40[20	40,0	40,0	66,0
	[40-50[10	20,0	20,0	86,0
	Plus de 50 ans	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Tableau : 03

		CSP			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre Supérieur	5	10,0	10,0	10,0
	Cadre	12	24,0	24,0	34,0
	Maitrise	20	40,0	40,0	74,0
	Exécution	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Tableau : 04

		Expérience professionnelle			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 ans	8	16,0	16,0	16,0
	[05- 10 [17	34,0	34,0	50,0
	[10- 20 [14	28,0	28,0	78,0
	Plus de 20 ans	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Tableau : 05

Niveau académique				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Secondaire	13	26,0	26,0
	T.S - DEUA	20	40,0	66,0
	Universitaire	17	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Tableau : 06

Combien de formation avez-vous suivies durant votre carrière au sein de la DD				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Une session	22	44,0	44,0
	Deux sessions	10	20,0	64,0
	Trois sessions	8	16,0	80,0
	Quatre sessions	8	16,0	96,0
	Autre	2	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Tableau : 07

Le choix de la formation il est adéquat avec vos besoins.				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à Fait pas D'accord	4	8,0	8,0
	Plutôt Pas D'accord	8	16,0	24,0
	Plutôt D'accord	10	20,0	44,0
	D'accord	19	38,0	82,0
	Tout à fait D'accord	9	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Tableau : 08

L'entreprise ouvre ses portes pour des Suggestions de formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Tout à Fait pas D'accord	10	20,0	20,0	20,0
Plutôt Pas D'accord	15	30,0	30,0	50,0
Plutôt D'accord	10	20,0	20,0	70,0
D'accord	8	16,0	16,0	86,0
Tout à fait D'accord	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tableau : 09

Les formations choisies ont une relation avec les objectifs de l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Tout à Fait pas D'accord	3	6,0	6,0	6,0
Plutôt Pas D'accord	7	14,0	14,0	20,0
Plutôt D'accord	14	28,0	28,0	48,0
D'accord	15	30,0	30,0	78,0
Tout à Fait D'accord	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tableau : 10

L'entreprise implique ses salariés dans l'analyse des besoins de formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Tout à Fait pas D'accord	11	22,0	22,0	22,0
Plutôt Pas D'accord	6	12,0	12,0	34,0
Plutôt D'accord	15	30,0	30,0	64,0
D'accord	13	26,0	26,0	90,0
Tout à fait D'accord	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tableau : 11

Evaluation de la performance est relative à la formation choisie

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Tout à Fait pas D'accord	6	12,0	12,0	12,0
Plutôt Pas D'accord	7	14,0	14,0	26,0
Plutôt D'accord	18	36,0	36,0	62,0
D'accord	15	30,0	30,0	92,0
Tout à fait D'accord	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tableau : 12

Le choix des formations est bénéfique au sein de la DD

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Tout à Fait pas D'accord	3	6,0	6,0	6,0
Plutôt Pas D'accord	6	12,0	12,0	18,0
Plutôt D'accord	13	26,0	26,0	44,0
D'accord	14	28,0	28,0	72,0
Tout à fait D'accord	14	28,0	28,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tableau : 13

La formation a-t-elle répondu à vos attentes et besoins professionnels

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Tout à Fait pas D'accord	5	10,0	10,0	10,0
Plutôt Pas D'accord	9	18,0	18,0	28,0
Plutôt D'accord	13	26,0	26,0	54,0
D'accord	17	34,0	34,0	88,0
Tout à fait D'accord	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tableau : 14

Le programme de ces formations répond-il aux objectifs annoncés.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Tout à Fait pas D'accord	5	10,0	10,0	10,0
Plutôt Pas D'accord	8	16,0	16,0	26,0
Plutôt D'accord	18	36,0	36,0	62,0
D'accord	15	30,0	30,0	92,0
Tout à fait D'accord	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tableau : 15

Après avoir suivi une formation, votre comportement a-t-il changé

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Tout à Fait pas D'accord	4	8,0	8,0	8,0
Plutôt Pas D'accord	12	24,0	24,0	32,0
Plutôt D'accord	14	28,0	28,0	60,0
D'accord	14	28,0	28,0	88,0
Tout à fait D'accord	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tableau : 16

Estimez-vous que la formation suivie contribue réellement au développement de vos compétences.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Tout à Fait pas D'accord	7	14,0	14,0	14,0
Plutôt Pas D'accord	7	14,0	14,0	28,0
Plutôt D'accord	14	28,0	28,0	56,0
D'accord	19	38,0	38,0	94,0
Tout à fait D'accord	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tableau : 17

La formation vous a-t-elle permis de mieux maîtriser vos tâches ou objectifs					
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	Tout à Fait pas D'accord	5	10,0	10,0	10,0
	Plutôt Pas D'accord	5	10,0	10,0	20,0
	Plutôt D'accord	16	32,0	32,0	52,0
	D'accord	18	36,0	36,0	88,0
	Tout à fait D'accord	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Tableau : 18

Vous êtes d'accord avec les contenus proposés.					
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	Tout à Fait pas D'accord	2	4,0	4,0	4,0
	Plutôt Pas D'accord	7	14,0	14,0	18,0
	Plutôt D'accord	16	32,0	32,0	50,0
	D'accord	19	38,0	38,0	88,0
	Tout à fait D'accord	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Tableau : 19

La durée de la formation est-elle convenable avec le rythme et le programme de formation					
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	Tout à Fait pas D'accord	7	14,0	14,0	14,0
	Plutôt Pas D'accord	8	16,0	16,0	30,0
	Plutôt D'accord	17	34,0	34,0	64,0
	D'accord	15	30,0	30,0	94,0
	Tout à fait D'accord	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Tableau : 20

La formation avait un impact positif sur votre performance individuelle

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Tout à Fait pas D'accord	2	4,0	4,0	4,0
Plutôt Pas D'accord	11	22,0	22,0	26,0
Plutôt D'accord	14	28,0	28,0	54,0
D'accord	15	30,0	30,0	84,0
Tout à fait D'accord	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tableau :21

Les méthodes pédagogiques sont-elles cohérentes avec les objectifs de la formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Tout à Fait pas D'accord	5	10,0	10,0	10,0
Plutôt Pas D'accord	8	16,0	16,0	26,0
Plutôt D'accord	14	28,0	28,0	54,0
D'accord	19	38,0	38,0	92,0
Tout à fait D'accord	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tableau : 22

Vous participez à l'évaluation de la formation en remplissant les formulaires fournis par le responsable de formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Tout à Fait pas D'accord	7	14,0	14,0	14,0
Plutôt Pas D'accord	3	6,0	6,0	20,0
Plutôt D'accord	13	26,0	26,0	46,0
D'accord	19	38,0	38,0	84,0
Tout à fait D'accord	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tableau : 23

Votre supérieur évalue votre performance sur ce que vous avez appris

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Tout à Fait pas D'accord	11	22,0	22,0	22,0
Plutôt Pas D'accord	8	16,0	16,0	38,0
Plutôt D'accord	7	14,0	14,0	52,0
D'accord	20	40,0	40,0	92,0
Tout à fait D'accord	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tableau : 24

Les critères d'évaluation de vos nouvelles compétences acquises sont toujours en adéquation avec les objectifs de la formation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Tout à Fait pas D'accord	10	20,0	20,0	20,0
Plutôt Pas D'accord	5	10,0	10,0	30,0
Plutôt D'accord	15	30,0	30,0	60,0
D'accord	16	32,0	32,0	92,0
Tout à fait D'accord	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	