

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

**المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
Ecole Nationale Supérieure de Management**

Master : Management des organisations

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

**CONTRIBUTION DE LA FORMATION
AU DEVELOPPEMENT DES
COMPETENCES**

Cas : S.N.T.F

Présenté par :

BELAYAT Imene Messaouda

Encadré par :

Pr. KADRI-MESSAÏD H. Amina

Année Universitaire : 2012/2013

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

**المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
Ecole Nationale Supérieure de Management**

Master : Management des organisations

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

**CONTRIBUTION DE LA FORMATION
AU DEVELOPPEMENT DES
COMPETENCES**

Cas : S.N.T.F

Présenté par :

BELAYAT Imene Messaouda

Encadré par :

Pr. KADRI-MESSAÏD H. Amina

Année Universitaire : 2012/2013

Résumé:

L'un des objectifs les plus pertinents de la Gestion des Ressources Humaines, est d'assurer aux employés une meilleure compétence, et donc de perfectionner en permanence leurs niveaux de savoir et de savoir faire. De ce fait, une des activités les plus importantes que peut contenir la fonction de GRH se trouve être la formation. Cette dernière a pour mission d'améliorer et de contribuer au développement des compétences du personnel. Donc, nous pouvons considérer la formation comme étant une activité nécessaire, mais surtout efficace et pertinente permettant à l'entreprise d'assurer sa pérennité et son développement par l'épanouissement de ses employés.

Mots clés : Gestion des ressources humaines, formation, compétences.

Abstract:

One of the most pertinent HRM objectives is to ensure for the company personnel a better jurisdiction and therefore, constantly improve their levels of knowledge and expertise. Thus, one of the most important activities that may contain the HRM function is training, its mission is to improve and contribute to develop personnel skills of any company. Therefore, we can consider training as a necessary system, but also efficient and pertinent.

Key words: HRM, Vocational training, Professional skills.

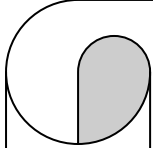
الخلاصة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية لتركيزها واهتمامها بالعنصر البشري، و الذي يعتبر الأكثر تأثيراً في الإنتاجية، فذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد. هذه الأسس تبدأ من الاختيار و التخطيط و التقييم العنصر البشري. إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع على مدى كفاءة و قدرات و خبرات هذا العنصر البشري و حماسه للعمل و الوصول إلى تحقيق الأهداف

الكلمات الدالة : الموارد البشرية، التكوين، قدرات و خبرات



Remerciements



Mes remerciements les plus chaleureux vont, en premier lieu, à mes parents. Ce travail n'aurait pas été possible sans leur intervention, sans eux je ne serai pas là aujourd'hui. Je les remercie d'avoir été à mes côtés, de m'avoir soutenue, encouragée et surtout d'avoir cru en moi.

Je remercie mon encadreur d'avoir accepté de me diriger dans ce travail, je lui adresse toute ma gratitude.

Je remercie l'ensemble des enseignants qui nous ont accompagnés tout au long de notre formation.

Je remercie le directeur de notre école et le directeur des études pour leur soutien durant les deux années.

Je remercie tous les membres de ma famille, AMMARI.M, et tous mes amis pour leur soutien.

Liste des tableaux :

N ° Tableau	Titre	Page
1	La formation perfectionnement par catégorie socioprofessionnelles.	24
2	Formation à l'étranger par catégorie socioprofessionnelle	25
3	Types de formateur.	32
4	Les sommes allouées par la S.N.T.F durant l'année 2012.	33
5	Les critères de sélection selon la catégorie socioprofessionnelle.	68
6	Qualité et contenu du programme en fonction de la direction concernée par la formation.	70
7	Conditions de déroulement de la formation d' « Access » et « Delphi » en fonction du sexe.	72
8	L'adéquation du contenu du programme avec les tâches des employés selon la catégorie socioprofessionnelle.	74
9	Les compétences du formateur selon la catégorie socioprofessionnelle.	77

10	L'appréciation de la méthode pédagogique utilisée par le formateur selon la catégorie socioprofessionnelle.	79
11	Présentation de la neuvième question selon la direction concernée.	81
12	Développement du savoir-faire en fonction des directions concernées par la formation.	83

Liste des graphes :

N °	Titre	Page
1	Evolution de l'effectif formé entre 2010 et 2012	20
2	Ecart entre prévision et réalisation de la formation pour l'exercice 2012	21
3	Nombre d'agents formés au cours de l'année 2012	22
4	Sexe	64
5	Age	65
6	Catégorie socioprofessionnelle.	66
7	Direction concernée	66
8	Les critères de sélection.	67
9	Qualité et contenu du programme.	69
10	les conditions de déroulement de la formation.	71
11	l'adéquation entre le contenu	73

	du programme et les différentes tâches des employés.	
12	la durée de formation.	75
13	Les compétences des formateurs.	76
14	La méthode pédagogique utilisée par le formateur.	78
15	L'atteinte de l'objectif visant le développement des compétences.	80
16	développement du savoir-faire.	82
17	Comparaison entre la formation « Access et Delphi » et d'autres formations programmées par la S.N.T.F.	84

Liste des schémas :

N °	Titre	Page
1	organigramme de l'entreprise.	15
2	organigramme de la Direction des ressources humaines (DRH)	16
3	Identification des besoins.	28
4	Notion de compétence.	39

Sommaire

Introduction.....	1
CHAPITRE I : Cadre empirique et méthodologique de l'étude.....	5
Première section : Approche méthodologique et intérêt de l'étude.....	6
Deuxième section : Présentation de l'entreprise.....	10
CHAPITRE II : La contribution de la formation au développement des compétences.....	17
Première section : La politique de la formation.....	19
Deuxième section : La notion de compétences.....	37
Troisième Section : Gestion et développement des compétences.....	46
CHAPITRE III : Modalité d'enquête et d'analyse au niveau de la S.N.T.F.....	59
Première section : Dispositif d'enquête et collecte des données auprès des employés de la SNTF.....	61
Deuxième section : Exploitation des données et analyse des résultats de la formation « Access et Delphi ».....	63
Conclusion	90
Bibliographies	
Annexes	

Introduction Générale



Au-delà du capital technique et financier, le véritable facteur clé de succès permettant le développement et la différenciation d'une entreprise se trouve être le capital humain, comme le précise Jean Bodin en 1576 : « *Il n'est de richesse que d'hommes* »¹. Cette expression a explosé durant les années 1980 dans le monde des entreprises pour dire combien les compétences et l'implication des salariés engendrent une meilleure réussite pour l'entreprise.

De ce fait, il est nécessaire pour l'entreprise d'essayer d'optimiser et de développer les compétences des employés. Le concept de compétence a acquis une clarté particulière dans la gestion des entreprises à partir des années 80, sous l'impulsion des spécialistes des questions de formation. Malglaive (1995) définit les compétences comme étant : « *les ingrédients de toutes nature, (physiques, cognitifs), et de toutes origines (innés, biographiques, éducatifs), ainsi que les modalités de leur structuration, permettant à une personne d'agir efficacement, c'est-à-dire d'atteindre les buts qu'elle s'est et qu'on lui a assignés* »². Il convient, ainsi, de considérer la formation comme moyen de contribution au processus de gestion à l'amélioration et à la valorisation des compétences de la main d'œuvre.

La formation n'est plus un thème nouveau dans le monde industriel et académique. Depuis les années 70 et 80³, elle est progressivement devenue une réalité nécessaire pour les acteurs comme l'entreprise, les partenaires sociaux, les pouvoirs publics et les structures agissant dans ce domaine. A l'instar de BOMMENSATH (1987), HOSDEY Alain et ROGISTER Jacques (2009), plusieurs chercheurs ont confirmé que la contribution de la formation au développement des compétences des salariés reste une préoccupation majeure pour l'ensemble de l'entreprise.

¹ Bodin Jean, 1576, « *Les six livres de la République* », in (BALEMA Kossivi Le Magicien, « Les déterminants de la performance des écoles primaires au Sénégal », E.N.S.A.E, 2011, consulté le 08/06/2013, http://www.memoireonline.com/08/11/4728/m_Les-determinants-de-la-performance-des-ecoles-primaires-au-Senegal.html

² MALGLAIVE. G, 1995, “ Compétences et ingénierie de formation ”, in (Klarsfeld Alain, « *LA COMPETENCE, SES DEFINITIONS, SES ENJEUX* », Gestion, n°2, mars-avril 2000, ESC Toulouse).

³ Patrick TASSIN, « *La Formation Professionnelle contribue-t-elle réellement au développement des territoires?* », SEPTEMBRE 2012, colloque Champagne-Ardenne, consulté le : 07/03/2013, <http://www.cesdefrance.fr/pdf/12168.pdf>.



Aussi, afin de savoir si grâce à cette activité, l'entreprise a bel et bien pu atteindre son objectif, soit l'amélioration et le développement des compétences des employés, elle se doit de mettre en place un système d'évaluation. Ceci lui permettra de vérifier les résultats de la formation par rapport à ses attentes et à celles du personnel. L'évaluation sert également à déterminer le degré de réussite de ces actions, et prendre les mesures correctives pour rattraper les insuffisances par la suite.

L'évaluation de la formation a été traitée par certains auteurs et chercheurs, comme : GERARD François-Marie (2003), BARABEL Michel (2012), DUNBERRY Alain et PECHARD Céline (2007) etc. Plusieurs modèles d'évaluation ont vu le jour, comme celui de KIRKPATRICK (1959), qui est soutenu par certains chercheurs tel qu'Alain DUNBERRY, qui le considère comme le modèle le plus présent dans l'univers de la formation.

Pour ces raisons, ce sujet a suscité chez nous un vif intérêt au point d'en faire l'objet de notre recherche. Nous avons choisi comme terrain d'investigations la Société Nationale des Chemins de Fer (S.N.T.F.). Cette entreprise est considérée comme un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (E.P.I.C.) sous la tutelle du ministère des transports.

De nos jours, les entreprises investissent de plus en plus dans la ressource humaine, par le biais notamment de la formation et le développement des compétences.

Nous avons donc cherché, à travers la S.N.T.F, à connaître les besoins des employés en matière de formation, à vérifier s'ils sont en adéquation avec ceux de l'entreprise et quel est leur impact sur le développement des compétences.

Après toute formation, les entreprises se doivent de faire un constat d'échec ou de réussite quant à son bien fondé. De ce fait, à travers notre étude nous tenterons d'apporter des réponses au questionnement suivant :

Est-ce que le niveau de compétence souhaité des employés de la S.N.T.F a été atteint ?

De cette interrogation ont découlées les questions suivantes :

- Quelles sont les méthodes d'évaluation de la formation adoptées par la Société Nationale des Transports Ferroviaires ?



- Comment la formation peut-elle être considérée comme un facteur de développement des compétences ?

Afin de mettre en œuvre notre problématique, nous avons structuré notre travail en trois chapitres dans lesquels nous avons associé théorie et pratique. Nous avons, cependant, divisé le premier chapitre en deux sections : la première sera consacrée au cadre méthodologique ainsi que l'intérêt de l'étude ; la seconde quant à elle comprendra une présentation générale de l'entreprise.

Le second chapitre est subdivisé en trois sections. Dans la première nous traiterons la politique de formation ; nous revisiterons dans la seconde section la notion de compétence et dans la troisième section, nous nous intéresserons au développement des compétences.

Enfin dans le dernier chapitre, nous procéderons à l'analyse des données, à travers deux sections. La première section consiste dans la présentation de l'enquête ; dans la seconde nous procéderons à l'analyse collectées. Nous tenterons ainsi d'apporter les réponses adéquates aux questions soulevées précédemment.

Notre démarche s'inscrit dans le cadre d'une étude à la fois quantitative et qualitative.

Nous n'avons pas la prétention de traiter de manière exhaustive le problème complexe de la formation, de son impact sur l'évaluation des compétences et leurs détections, mais notre intention est d'apporter une modeste contribution au monde de l'entreprise.

Chapitre I :
Cadre empirique et méthodologique de
l'étude



L'homme est devenu un capital essentiel dans la création de la richesse ; de ce fait son épanouissement et l'impact de son apport dans l'organisation incitent de plus en plus les responsables à accorder beaucoup d'importance à la formation et de son apport quant à l'accumulation des richesses.

Ce chapitre permet donc d'avoir un aperçu global sur notre étude et sur son objet à savoir : Société Nationale des Transports Ferroviaires (S.N.T.F).

Section 1 : Approche méthodologique et intérêt de l'étude.

Nous allons aborder dans cette section les raisons qui nous ont incitée à choisir la S.N.T.F comme objet de notre étude, nous faisons également part des contraintes et des difficultés que nous avons rencontré au cours de notre stage.

1. Choix du sujet d'étude et du lieu de stage.

Notre formation au sein de l'école nous a permis d'acquérir des connaissances théoriques toutes en relation avec l'économie et l'organisation des entreprises ; nous avons également constaté que la gestion des ressources humaines au sein des organisations est au centre des préoccupations des managers.

L'homme est devenu un capital essentiel dans la création de la richesse ; de ce fait son épanouissement et l'impact de son apport dans l'organisation incitent de plus en plus de responsables à accorder beaucoup d'importance à la formation et de son apport quant à l'accumulation des richesses.

Ce thème intéresse de plus en plus les entreprises algériennes et même les pouvoirs publics à travers la législation.

A la fin de notre formation théorique, nous avons recherché une organisation à même de nous permettre de mener à bien nos travaux de recherches sur ces aspects et c'est ainsi que notre choix s'est porté sur la SNTF où nous avons trouvé une disponibilité de la part de ces cadres qui se sont très vite intéressés à notre problématique.



2. Intérêt de l'étude.

L'intérêt de notre étude se situe à deux niveaux. D'abord l'intérêt pour la S.N.T.F également l'intérêt pour le jeune chercheur que nous sommes.

- **Pour la Société Nationale des Transports Ferroviaires (S.N.T.F).**

La formation est une des activités de la Gestion des Ressources Humaines (GRH), favorisant la pérennité et le développement des entreprises. Elle constitue un champ à intérêts multiples, car elle offre une nouvelle vision de la gestion des ressources humaines.

Elle permet :

- de rompre avec les anciennes pratiques de rémunération qui ne sont pas basées sur la compétence mais sur le poste,
- De développer des compétences des employés,
- de faciliter l'adaptation à l'environnement du client,
- de résoudre, également les problèmes qui surgissent au niveau de l'entreprise, etc....

De ce fait, la mise en place et le développement de l'action de formation au niveau des entreprises devient une opération stratégique, à la hauteur de la dimension de la Gestion des Ressources Humaines.

A ce sujet, les deux concepts, à savoir la formation et le développement des compétences n'ont pas toujours été abordés au niveau de l'entreprise qui nous concerne.

C'est l'une des raisons pour lesquelles, nous nous sommes engagées dans ce travail et d'essayer d'y apporter notre modeste contribution.

- **Pour le chercheur :**

Cette étude nous permet de mettre en pratique, les connaissances acquises durant notre formation. Ensuite elle confirme notre désir de participer à la conception et à la mise en œuvre d'un projet ressources humaines pour la meilleure gestion possible d'une entreprise et de son intégration dans le développement des organisations.



3. Les méthodes de recueil des données.

Dans le but de répondre à notre problématique à savoir : la contribution de la formation au développement des compétences des employés de la S.N.T.F, nous avons jugé nécessaire de procéder à une collecte de la documentation correspondante afin d'avoir une vision plus claire sur le sujet et approfondir nos connaissances dans ce domaine. Ensuite, nous avons opté pour l'observation sur le lieu du stage, la collecte et l'analyse de données qualitatives et quantitatives, en nous appuyant sur un questionnaire et des entretiens. Ces deux outils, nous ont semblés complémentaires étant donné que l'échantillon des employés devant répondre au questionnaire pouvait ne pas correspondre à l'analyse que nous devons réaliser.

3.1. La collecte documentaire.

La recherche des fonds documentaires a commencé au même moment que le choix du sujet, avant même de nous être fixé sur le choix de l'entreprise. Ainsi, les sources de documentation et de l'information sur le sujet ont été orientés beaucoup plus vers : le Système National de Documentation en ligne (S.N.D.L), les sites, ou les livres proposés par la bibliothèque de l'Ecole Nationale Supérieure de Management (E.N.S.M). Ensuite, après avoir commencé notre stage nous avons eu à consulter et à exploiter des documents propres à l'entreprise objet de corpus (réglementation, procédures, brochures, ...).

3.2. L'observation

C'est lors de notre stage, que l'observation a commencé et ceci sans une connaissance préalable du fonctionnement ni du rôle de l'entreprise. Ceci nous a permis de procéder à une observation sans idées préconçues ni préjugés. C'est grâce à cela que nous avons pu mettre en évidence les fonctionnements de l'organisation.

3.3. L'enquête quantitative et qualitative au niveau de la S.N.T.F.

Afin de vérifier si la formation contribue réellement au développement des compétences des employés de la S.N.T.F, nous avons pris le cas d'Access et Delphi.



Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire et nous nous sommes fixé également l'objectif de procéder à un entretien libre avec les apprenants et leurs responsables les hiérarchiques.

La durée des entretiens avec les interrogés de notre échantillon était en moyenne d'une heure ou une heure et demi. Durant ces entretiens, les interviewés répondaient au fur et à mesure aux questions selon les thèmes abordés. Nous avons veillé à respecter l'ordre des questions.

4. Difficultés et limites de l'enquête.

Un travail de recherche ne peut s'effectuer sans aucun problème. De ce fait, nous avons jugé utile de signaler les difficultés et limites rencontrées au moment de l'enquête comme suit :

- Compte tenu du temps très court qui nous était imparti (3 mois), il nous était impossible de recueillir plus d'informations.
- Certains agents n'étaient pas toujours disponibles compte tenu de leur charge de travail et du nombre important de stagiaires.
- Par ailleurs d'autres événements imprévisibles ont retardé notre enquête et nos travaux à savoir les grèves qui ont secouées l'entreprise durant cette période.



Section 2 : Présentation de l'entreprise⁴.

La Société Nationale de Transports Ferroviaires (S.N.T.F) est une entreprise nationale. Elle constitue l'unique opérateur ferroviaire en Algérie et l'un des plus importants en Afrique.

Cette entreprise a pour mission de transporter les voyageurs et les marchandises tout en assurant la gestion du patrimoine et du réseau ferroviaire, lequel s'étend sur 3572 kilomètres et permet de relier les grandes villes algériennes.

1. Historique de la S.N.T.F.

L'idée de la création d'un chemin de fer en Algérie remonte à 1844, par décret impérial. Les autorités locales de l'époque, en l'occurrence la force d'occupation française, avaient un double objectif : économique et militaire. Cependant, pour des raisons de difficultés financières, Les travaux de construction n'ont commencés qu'en 1860, entrepris tout d'abord par l'armée puis repris par une entreprise de statut privé : la Compagnie des Chemins de Fer Algériens. La réalisation du réseau s'est faite par étapes successives. Trois programmes ont été initiés : 1857 (avec l'ouverture de la ligne Alger-Blida, le 8 avril 1857), puis 1879 et enfin 1907. Pour des raisons financières, la poursuite des travaux est assurée par cinq compagnies

- La Compagnie Bône-Guelma (BG),
- La Compagnie de l'Est algérien (EA),
- La Compagnie Paris-Lyon-Méditerranée (PLM),
- La Compagnie de l'Ouest algérien (OA),
- La Compagnie Franco-Algérienne (FA).

A partir de 1920, après le déficit de ces cinq compagnies-concessionnaires, l'Etat décide de racheter leurs parts.

⁴ MOULFI Saliha, Rapport de stage, 2011, Document interne à l'entreprise,



Cependant, la création de la SNCF en France, en 1938, met fin à l'exploitation par les compagnies privées. Les réseaux ferroviaires, jugés d'intérêt général, sont placés sous l'égide de l'autorité du gouverneur général d'Algérie. Les structures du réseau algérien deviennent une société à caractère industriel et commercial associant l'Etat français et la S.N.C.F.

Avec l'accession de l'Algérie à l'indépendance un transfert de biens a lieu entre la France et l'Algérie. Il se matérialise par la création de la Société Nationale des Chemins de Fer Algériens (S.N.T.F.A.) en 1963, mettant fin à la convention du 30 juin 1959 régissant la Société des Chemins de Fer Français en Algérie (S.C.F.F.A.). Puis, suite à la promulgation des textes portant gestion socialiste des entreprises (G.S.E) en 1976, la S.N.T.F. est créée.

En 1990 elle change de statut pour devenir un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (E.P.I.C).

Dans le but de développer ses propres structures et d'améliorer ses prestations, la S.N.T.F. a procédé à la création de huit filiales⁵.

2. Mission et objectifs de la S.N.T.F.

La mission première de la S.N.T.F. est le transport des voyageurs et des marchandises. De ce fait, elle joue un rôle primordial dans la satisfaction des besoins en transport du pays :

- Promouvoir l'usage du rail pour le transport des personnes et des biens ;
- Gérer, aménager et développer le réseau ferroviaire national ;
- Contribuer au désenclavement de certaines régions et à l'équilibre régional ;
- Exploiter les services ferroviaires dans les meilleures conditions de sécurité, d'accessibilité, de célérité, de confort et de ponctualité ;
- Mener une politique active dans le développement de la technologie ferroviaire, en liaison avec les secteurs publics et privés, dans le cadre de ses relations avec les réseaux étrangers et plus particulièrement les réseaux maghrébins ;
- Mettre à la disposition de la clientèle des emplacements sur le domaine ferroviaire et équiper les gares de marchandises de moyens de manutention appropriés.

⁵ Voir annexe n°1



Ainsi, à travers ces objectifs et ces missions et ceux qu'elle s'est fixée pour l'avenir, la S.N.T.F. vise à accroître son efficacité et sa compétitivité.

Par ailleurs, pour les besoins de notre étude, nous nous sommes penchés plus particulièrement sur la Direction des Ressources Humaines (D.R.H.).

3. Direction des Ressources Humaines.

La D.R.H. est composée de quatre départements :

- **Département règlementation et contentieux.**

Il supervise l'élaboration et la mise à jour de la règlementation du personnel. Il est composé de deux divisions : la division de la règlementation et la division juridique et contentieux.

- **Département de gestion du personnel :** le département comprend trois divisions :

- Division gestion : ses tâches sont réparties ainsi:

- L'ensemble des aspects touchant la gestion du personnel comme le recrutement, les réintégrations, mutations et promotions.
- La gestion de carrière pour les postes organigrammes et les cadres dirigeants.
- Gestion concernant le détachement des membres syndicaux.
- Prise en charge pour le recrutement du personnel ayant suivi une formation au niveau de l'ISFF de Rouiba.
- Gestion des doléances et requêtes des travailleurs.

Il est à signaler que depuis quelques années la SNTF ne s'occupe plus de recrutement de nouveaux éléments. Les recrutements se font dans le cadre de l'insertion professionnelle en convention avec l'ANEM.

- **Division du personnel et des moyens :** elle s'occupe de :

- Gérer la paie.
- Assurer la sécurité interne et externe du siège.



- Assurer l'entretien des locaux et des équipements.
- Gérer les matériels et fournitures de bureau.
- Etablir les fiches d'entrées et de sorties des inventaires.

- **Division facilité de circulation.**

- Etablit les cartes de circulation magrébines au personnel en activité et en retraite ainsi qu'à leurs ayants droit, conformément au règlement Pli.
- Confectionne les autres cartes de circulation (cartes de résidence, de libre circulation, cartes spéciales SNTF, cartes de circulation impersonnelles « U.I.C. »).
- Délivre les bons de réduction à 50% dur le plein tarif pour le personnel de l'entreprise.
- Délivre les bons de transport pour marchandises pour le personnel SNTF.
- Etablit les conventions de transport du personnel entre la SNTF et d'autres organismes (INFRAFER, Métro d'Alger...) ainsi qu'avec d'autres filiales SNTF et Sociétés mixtes (STG, STPE...).

•**Département Formation et Perfectionnement.**

Le département programme et supervise les actions de formation de l'entreprise. Il est composé de deux divisions.

- **Division formation des cadres.**

La division élabore en collaboration avec des structures techniques les programmes de perfectionnement des cadres, établit le budget et en suit la réalisation, et évalue les actions de formation.

- **Division perfectionnement.**

La division a pour tache de :

- Evaluer les besoins de formation.



- Elaborer les programmes de perfectionnement et de recyclage des personnels.
- Assurer l'organisation des examens et concours.
- Evaluer les actions réalisées.

4. Objectif de la DRH:

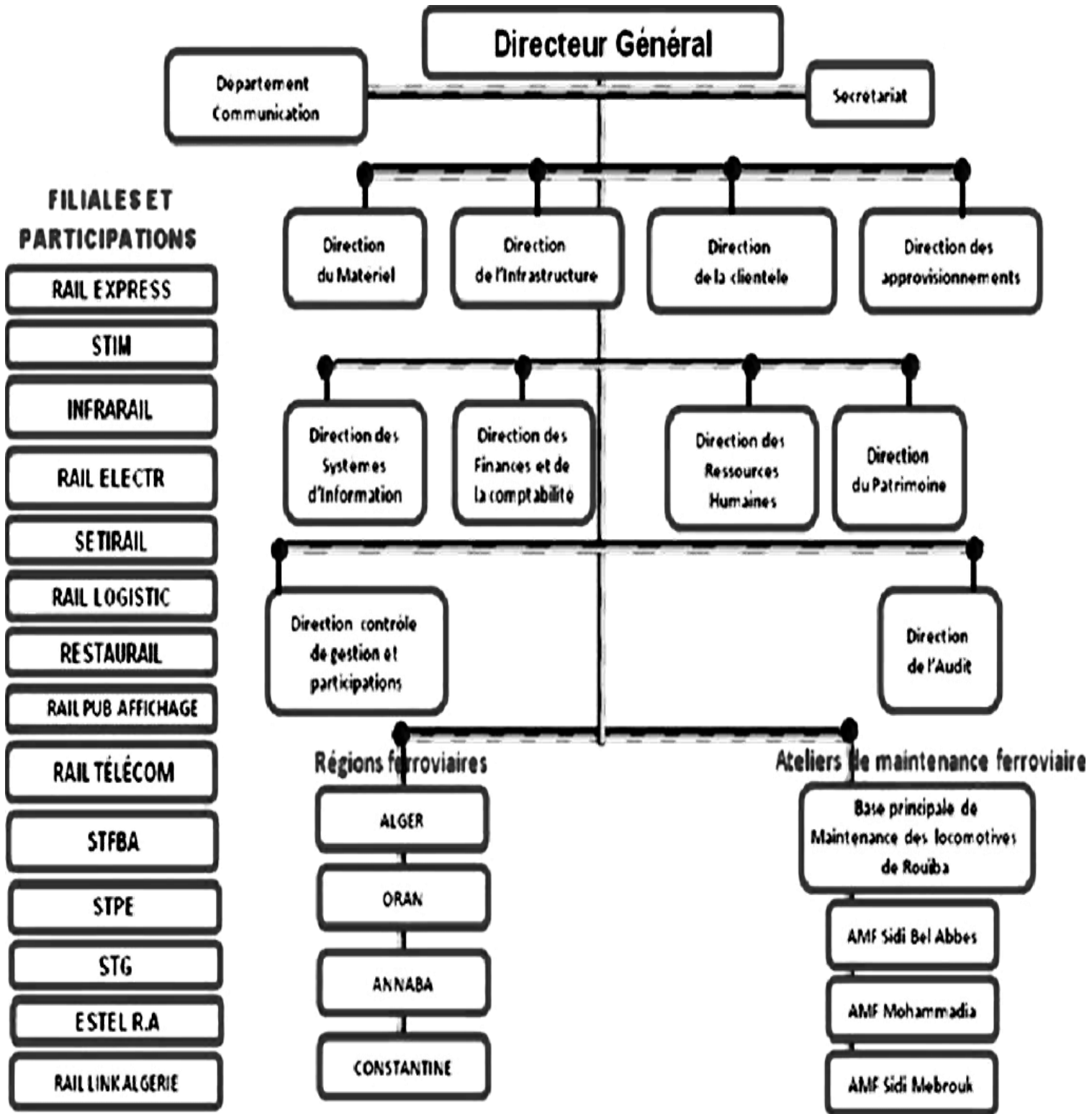
La gestion des ressources humaines consiste à définir une politique de l'emploi et une gestion du personnel en adéquation avec les objectifs de l'organisation, tout en respectant la législation sociale et en assurant des tâches administratives obligatoires. Que nous développons comme suit :

- ✓ Planification : Organisation du travail, définition du poste et répartition des tâches, Gestion Prévisionnelles des ressources humaines ;
- ✓ Recrutement : sélection et embauche ;
- ✓ Perfectionnement des Hommes : Formation et montée en compétence, travail enrichissant et stimulant, possibilité d'évolution ;
- ✓ Evaluation et rémunération : rémunération, appréciation des Hommes ;
- ✓ Création et maintiens d'un bon climat social : relation de travail satisfaisante, respects des droits individuels, bonnes conditions matérielles, hygiène, sécurité ;

Par ailleurs, la Direction Générale et les différentes directions centrales sont hiérarchisées selon un organigramme précis



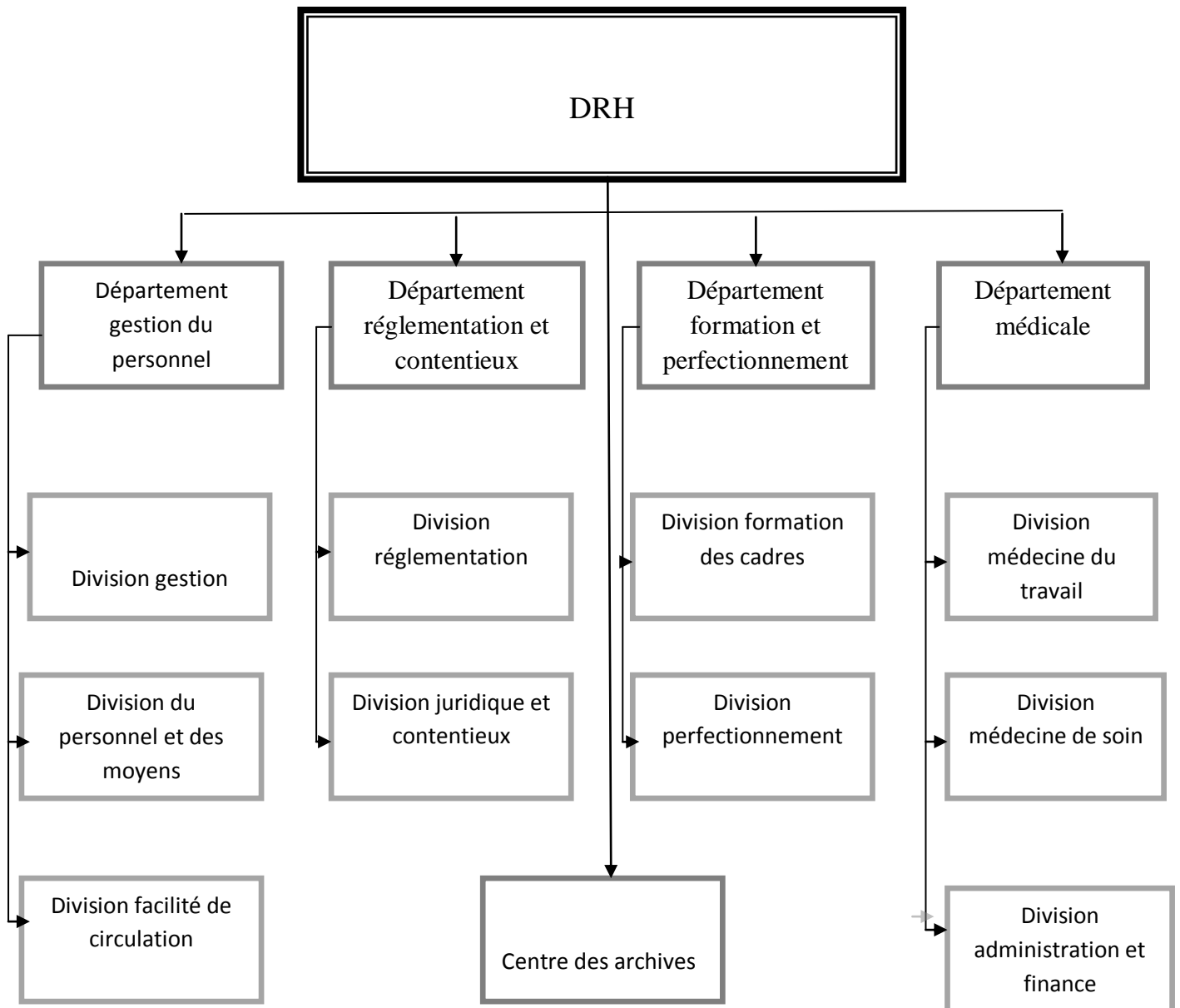
Schéma n°1 : organigramme de l'entreprise.



Source : Site officiel de l'entreprise.



Schéma n° 2 : organigramme de la Direction des ressources humaines (DRH).



Source⁶ : document interne à l'entreprise.

⁶ MOULFI Saliha, Rapport de stage, Ecole Supérieur de Commerce, 2011.

Chapitre II :
Contribution de la formation au
développement des compétences



La formation est actuellement considérée comme le moyen le plus efficace pour le développement des compétences des employés.

Ainsi, le présent chapitre est subdivisé en trois sections, nous présenterons dans la première section l'évolution de la formation au niveau de la Société Nationale des Transports Ferroviaires, ses différents types, le processus de formation, et enfin son évaluation.

Dans un second volet, nous aborderons la conceptualisation de la compétence, les différents éléments consécutifs, son identification ainsi que son évaluation.

En dernier lieu nous consacrerons une section au développement des compétences, où nous traiterons les moyens de développement.



Section 1 : La politique de formation.

Le débat sur le rôle de la formation, à la fois dans le modèle de croissance économique, politique et dans le fonctionnement des marchés du travail, est déjà ancien. En effet, la formation a vu le jour vers les années 80, afin de permettre aux entreprises d'assurer leur pérennité et leur évolution.

1. Le concept de formation.

Depuis plusieurs années le concept de formation a été abordé essentiellement dans les pays développés comme : la France, le Canada et les États Unis.

Cependant ce concept s'est amplifié seulement depuis ces dernières décennies. En effet, actuellement la formation est considérée comme un atout stratégique au niveau des entreprises, elle assure leur dynamisme et même leur survie.

Ainsi selon MEIGNANT Alain (1997), la formation est considérée comme étant la possibilité de préparer le personnel au développement technologique, afin de lui permettre une meilleure adaptation aux diverses conditions de travail, et un développement de connaissances, pour une grande efficacité de l'entreprise. A son tour MOUSSAOUI Lamri (2011) explique que : *« La formation se trouve au cœur des enjeux de la productivité, de l'innovation technologique, de la valorisation du travail humain et de l'intégration sociale et professionnelle des individus. »*⁷ (MOUSSAOUI Lamri, 2011). Il apparaît clairement ici que la formation du personnel se doit d'être parmi les préoccupations indispensables de l'entreprise.

2. Fondements théoriques et empiriques de la politique de formation.

Selon les responsables de la SNTF, objet de notre étude, la formation est devenue un élément incontournable à l'évolution de l'entreprise, en raison du développement des nouvelles techniques de transport.

⁷ MOUSSAOUI Lamri, *«Le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience algérienne »*, 2011, consulté le 25/04/2013, http://www.wcfel.org/doc/CMA_FP_Algerie.pdf.



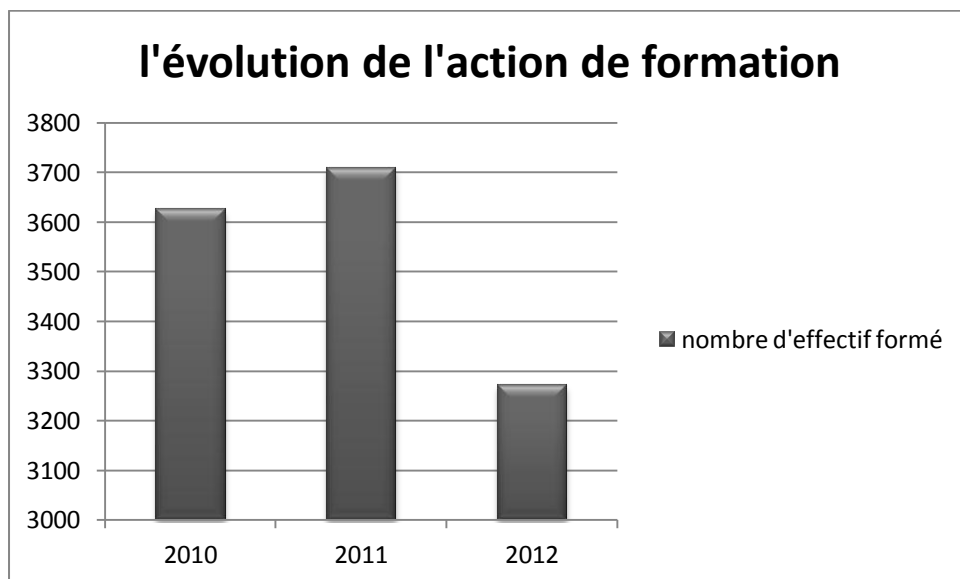
La formation du personnel au niveau de la S.N.T.F est considérée comme une des activités les plus anciennes. En effet, elle remonte à la période de la création de l'entreprise c'est-à-dire bien avant l'indépendance. Néanmoins, depuis quelques années la S.N.T.F fait appel à certains établissements spécialisés dans le domaine de la formation.

Comme toute entreprise algérienne la S.N.T.F doit consacrer au moins 2% de sa masse salariale pour la formation et pour l'apprentissage selon les articles 55 et 56 de la loi de finances pour 1998 modifiés par les articles 79⁸ et 80 de la loi de finances pour 2007.

Au sein de l'entreprise, la formation a pour but de combler les dysfonctionnements ou d'accompagner de nouveaux projets.

- **Evolution de l'action de formation durant les trois dernières années au niveau de la S.N.T.F :**

Figure n° 1 : Evolution de l'effectif formé entre 2010 et 2012



Source : S.N.T.F, direction ressources humaines.

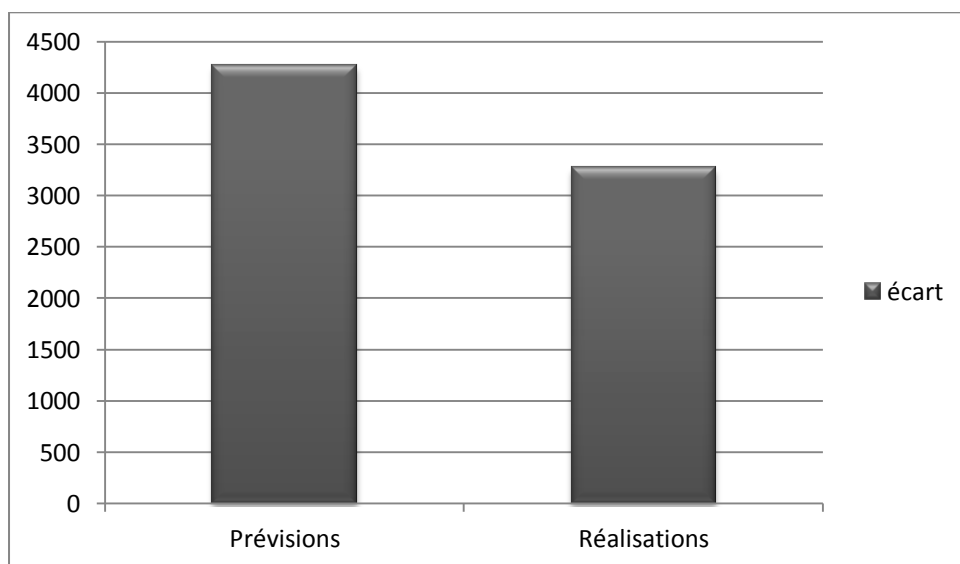
⁸ Voir annexe n°2.



Dans ce schéma, nous notons l'intérêt accordé par l'entreprise à la formation étant donné que 3708 personnes ont été formées. Ceci correspond à 33,29% du nombre totale des employés de la S.N.T.F, durant l'exercice 2011. En outre, pour l'année 2012 le nombre a décré à savoir 29,38% pour des raisons non dévoilées.

Afin d'avoir une vision plus détaillée, nous nous intéresserons à l'évolution des effectifs formés par catégories : cadre, maîtrise supérieure, maîtrise et exécution ; puis nous établirons une comparaison entre les prévisions et les réalisations, pour l'exercice 2012.

Figure n° 2 : Ecart entre prévision et réalisation de la formation pour l'exercice 2012

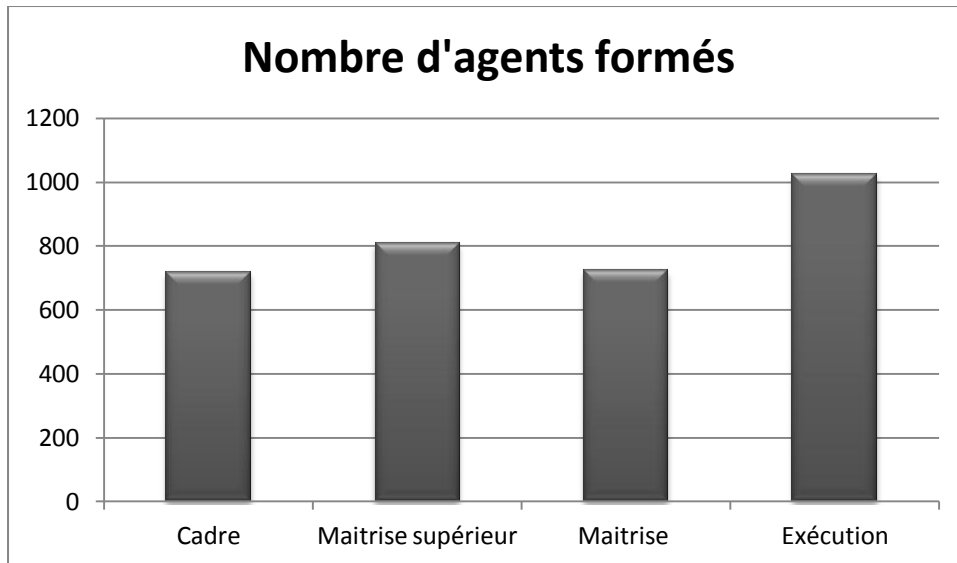


Source : S.N.T.F, direction ressources humaines.

Nous constatons ici un écart important entre ce qui était prévu et ce qui a été effectivement réalisé. Nous notons ici un écart important en ce qui concerne la formation entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé.



Figure n°3 : Nombre d'agents formés au cours de l'année 2012



Source : S.N.T.F, direction ressources humaines.

Nous constatons que le nombre d'employés de la catégorie « agent d'exécution » est supérieur aux autres. Cet écart s'explique par le développement technologique et l'évolution des engins et machines.

3. Les types de formation au sein de l'entreprise.

Il existe plusieurs types de formations au niveau de l'entreprise S.N.T.F que nous pouvons décrire comme suit :

« Les actions de formation développées par l'Entreprise sont définies comme suit :

- La formation professionnelle, action qui vise l'acquisition par le travailleur d'une qualification professionnelle pour occuper un poste de travail déterminé ;
- Le perfectionnement professionnel, action qui vise l'adaptation permanente du travailleur à son poste de travail, pour améliorer ses performances ;
- Le recyclage, action qui vise la reconversion des travailleurs appelés à être affectés sur des postes de travail de filières différentes à celle suivie par le travailleur ; »⁹

⁹ Article 45 du règlement intérieur de l'entreprise, édition Avril 1993, P20.



3.1. Formation initiale et de base :

La S.N.T.F sépare la formation initiale de la formation de base, contrairement à la vision de HOSDEY Alain et ROGISTER Jacques (2009). Au sein de la S.N.T.F la formation initiale est considérée comme étant une formation théorique transversale dans le but de l'insertion de l'employé au niveau de l'entreprise afin d'acquérir les connaissances concernant la culture de l'entreprise.

Par contre la formation de base se déroule seulement après le recrutement. Elle est mise en œuvre afin d'acquérir les compétences techniques, les connaissances théoriques et pratiques nécessaires au déroulement des activités. Mais, selon HOSDEY Alain et ROGISTER Jacques (2009) : « *la formation de base est généralement insuffisante pour exercer directement un métier* »¹⁰.

Durant, l'année 2012 le nombre d'employés ayant été formés au niveau de la Société Nationale des Transports Ferroviaires après un recrutement est de 158 personnes.

3.2. L'apprentissage.

Pour la S.N.T.F., il s'agit d'une formation qui dure longtemps et qui peut s'effectuer sur le lieu de travail, dans un établissement d'enseignement ou dans un centre de formation. L'apprenti est contractuellement lié à l'employeur et reçoit par conséquent une rémunération.

3.3. Perfectionnement.

Le perfectionnement a pour but de développer les compétences des employés ou d'en acquérir de nouvelles. Il est généralement effectué à la demande de l'agent ou de l'employeur. Certes, selon l'Article 44 du règlement intérieur de l'entreprise S.N.T.F : « *l'entreprise est tenue de réaliser des actions de perfectionnement en faveur des travailleurs selon un plan, soumis à l'avis des représentants des travailleurs* ». ¹¹ En 2011, les différentes catégories d'employés

¹⁰ HOSDEY Alain et ROGISTER Jacques, 2009, P32, « *Formation en entreprise* », edipro, Belgique.

¹¹ Règlement intérieur de la S.N.T.F, op.cit



de la S.N.T.F ont bénéficié d'un perfectionnement, que nous présentons dans le tableau ci-après:

Tableau n°1 : La formation perfectionnement par catégorie socioprofessionnelles.

Catégories socioprofessionnelles	Nombre d'agents	Type d'action
Exécution	1094	
Maitrise	577	Formation
Maitrise supérieure	331	Perfectionnement
Cadre	98	
Total	2100	

Source : S.N.T.F, direction ressources humaines 2011.

3.4. Recyclage.

C'est une forme de formation qui tend à mettre à jour les connaissances des employés dépassés par le progrès technique et l'évolution technologique, ce afin de posséder de nouvelles qualifications. Au cours de l'année 2012, 108 employés ont participé à l'action de formation de recyclage pour une durée d'une semaine pour chaque session.

3.5. La formation à l'étranger.

Les formations à l'étranger existent au sein de l'entreprise S.N.T.F, mais elles sont rares et minimales comparativement aux autres types de formation. En effet, il y a eu seulement 8 personnes formées à l'étranger, durant l'année 2012, ce qui correspond à 0,01% du nombre total des employés de la S.N.T.F, et 18 employés durant l'année 2011, répartis comme suit :



Tableau n°2 : Formation à l'étranger par catégorie socioprofessionnelle.

Projet	Formation	Nombre d'agent	Lieu	Catégorie socioprofessionnelle	La durée
Projet Mecharia-Bèchar	Formation Système téléphonie de sécurité	Trois	France	Cadre	Cinq jours
	Formation Système de téléphonie de gestion	Trois	Italie	Cadre	Cinq jours
Projet Redjem Démouche-Mechria	Formation Système SDH	Quatre	France	Cadre	Cinq jours
	Formation Système GSM-R	Quatre	France	Cadre	Huit jours

Ces formations ont eu lieu dans le cadre de la mise en service des nouvelles lignes Mecharia - Bechar, Redjem Démouche – Mechria.

3.6. La formation interentreprises.

Les formations interentreprises sont des formations qui réunissent un ensemble de salariés issus de différentes entreprises ; elles sont basées sur l'échange des pratiques et des expériences. De façon générale, les formations interentreprises se déroulent dans les locaux de l'organisme de formation. Cependant, ce type de formation n'est pas encore tout à fait au point ; il est en cours de réalisation afin d'associer les objectifs de la S.N.T.F avec ceux de l'Entreprise du Métro d'Alger.



3.7. Formation courte durée (Séminaires).

Il s'agit des séminaires allant de 01 à 05 jours organisés par des différentes institutions et dont les thèmes portent sur :

- L'audit d'Entreprise
- La gestion des ressources humaines (GRH), etc.

Pour l'année 2012, l'entreprise a dépensé 1 669 188 DA pour un effectif de 31 agents dont 21 d'entre eux sont des cadres.

La plupart des actions de formations programmées par la Société Nationale des Transports Ferroviaires se sont déroulées dans des locaux de la SNTF à savoir : CIP (Centre d'Instruction Professionnelle (Thénia), écoles (Annaba, Oran), en plus des différentes salles de cours (Gare, dépôt et siège), et salle de simulateur de conduite (Rouiba).

4. Les enjeux de la formation pour les salariés.

Nous avons dénombré trois enjeux de formation pour les salariés:¹²

4.1. L'adaptabilité.

« On entend par adaptabilité la faculté de « s'adapter aux circonstances, tout en favorisant l'innovation et la créativité »¹³. C'est-à-dire, être capable de faire face aux perpétuels changements que la technologie et les modes de management organisationnel imposent. D'où la nécessité d'une action de formation, comme par exemple les formations organisées par la SNTF après chaque recrutement, afin de permettre aux nouvelles recrues une meilleure adaptation.

¹² THEVENT Maurice, DEJOUX Cécile, MARBOT Eléonore, NORMAND Etienne, BENDER Anne-Françoise, SILVA François, 2009, « *Fonction RH : Politique, métiers et outils des ressources humaine* », Pearson Education 2^{ème} édition, Paris, in (NACER-BEY Saliha, KANOUNE Nesrine et TAANI Aicha, « *La politique de la formation et sa contribution au développement des compétences du personnels* », mémoire licence management, Alger, juin 2010, P15)

¹³ Etude Gestion, consulté le 04/05/2013, <http://fr.etudegestion.com/mobilite-outil-de-gestion-des-competences/>



4.2. Le développement psychosocial.

La formation est estimée comme étant un moyen fondamental au développement de la personne, à savoir : sur le plan intime, familial, amical, ainsi qu'organisationnel. (THEVENT Maurice et all, 2009). Effectivement, comme situation concrète nous prenons l'exemple des employés de la S.N.T.F. Le comportement change après une formation, surtout lorsque celle-ci permet une évolution. Quoiqu'il en soit de façon générale, la formation permet et renforce le sentiment de valorisation et par conséquent de confiance en soi.

4.3. Le développement des compétences.

*« Puisque la société exige de ses citoyens qu'ils deviennent acteurs de leur parcours professionnel, la formation permet de maintenir leur employabilité en développant des compétences adaptées au marché du travail. »*¹⁴. En d'autres termes, la formation permet à chaque salarié d'atteindre son objectif et de progresser. Ainsi, comme nous l'avons mentionné précédemment, la S.N.T.F encourage le transfert des compétences par la programmation des formations.

5. Le processus de formation au sein de la S.N.T.F.

Avant de procéder à la mise en place du plan de formation, la S.N.T.F procède à l'identification des besoins et à leur analyse afin de pouvoir élaborer un plan fondé sur les prévisions des différentes directions. Ainsi, nous trouverons comme suit la démarche de formation adoptée par la S.N.T.F.

5.1. Identification des besoins et leur analyse.

Selon BARABEL Michel et all (2012), la détection des besoins est une étape nécessaire car elle permet à l'entreprise de bien discerner les compétences qu'elle cherche à faire évoluer. Néanmoins, comme l'ont mentionné HOSDEY Alain et ROGISTER Jacques (2009), plusieurs méthodes et formes d'analyse, en adéquation avec le personnel, permettent de détecter les besoins de formation (observation, groupe de discussion, etc.). Ceci doit permettre

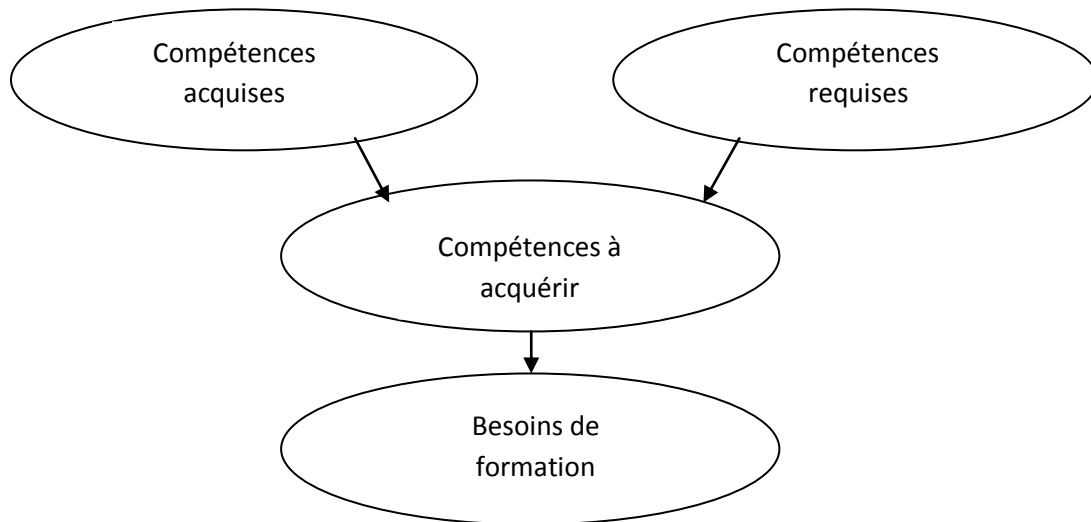
¹⁴ THEVENT Maurice, DEJOUX Cécile, MARBOT Eléonore, NORMAND Etienne, BENDER Anne-Françoise, SILVA François, P185, op.cit.



de combler l'écart existant entre les compétences acquises et les compétences requises, d'atteindre les objectifs fixés et de pouvoir anticiper les changements par lesquels la formation serait une réponse.

Nous proposons un schéma récapitulatif pour illustrer ce qui précède.

Schéma n° 3 : identification des besoins.



Source¹⁵ : Miniguide Centre INFO- Janvier 2009.

Parmi toutes les méthodes existantes (questionnaires, entretiens individuels, matrices...), La SNTF privilégie les suivantes :

- **Observation et écoute des responsables.**

Chaque responsable d'équipe détermine les besoins de formation de son équipe. Comme nous l'a décrit un membre du personnel du département de formation : personne n'est capable de cerner un besoin mis à part le responsable.

¹⁵ Miniguide Centre INFO- Janvier 2009, consulté le : 03/03/2013, http://www.opcalia.com/fileadmin/user_upload/Regions/mayotte/Centre_inffo_Comment_recueillir_et_analyser_les_besoins_de_formation.pdf



- **Etablir un rapport annuel (Bilan de formation) :**

A la fin de chaque exercice, le département de formation établit un compte-rendu détaillé sur les différentes actions de formation, en le comparant avec le plan annuel¹⁶ établi en début d'année, afin de faire ressortir les écarts, et d'en tirer des enseignements pour l'avenir. Ensuite le département formation élabore un document qui circule à travers les différentes structures sur lequel les employés doivent exprimer leurs besoins en formation¹⁷. Pourtant, sur le terrain cette procédure n'est pas vraiment appliquée, pour des raisons non dévoilées.

Nous avons constaté que la motivation de certains responsables hiérarchiques en matière d'identification des besoins de formation, est mitigée.

- La plupart des employés ont déclaré que les besoins de formation déterminés au sein de la S.N.T.F ne correspondent pas tout à fait aux besoins réels de l'entreprise.

Dans ce cas les actions de formation réalisées par S.N.T.F risquent de ne pas être contributives aux résultats souhaités.

- **Analyse des besoins.**

A l'instar de beaucoup d'entreprises, la S.N.T.F trouve qu'il est primordial de s'assurer de la pertinence de l'analyse des besoins. Elle consiste à s'interroger sur tous les détails qui concerne le bon déroulement de la formation tel que :

- La formation éventuellement envisagée répondra-t-elle aux besoins de l'entreprise?
- Apportera-t-elle une amélioration concrète ?....etc.

5.2. La rédaction du cahier de charges.

« Les besoins de formation étant analysés et traités, il reste à les formuler en termes d'objectifs et à les présenter de manière compréhensible aux interlocuteurs. C'est ce que

¹⁶ Voir annexe n° 3

¹⁷ Voir annexe n° 4



permet le cahier des charges. »¹⁸ (SMADJA Fabien et LE VALLOIS Franck). Autrement dit, la rédaction du cahier des charges est une étape nécessaire après l'identification des besoins, car il sert à exprimer les attentes de l'établissement envers son fournisseur.

Le cahier des charges est un document contractuel qui associe l'entreprise avec son fournisseur. Il définit toutes les conditions de réalisation du projet de formation, et tient compte des éléments nécessaires à la réalisation des objectifs (pédagogiques, administratifs, organisationnels, financiers.). (DENNERY, 1999)

En prenant le modèle de cahier de charges présenté par HOSDAY Alain et ROGISTER Jacques dans leur ouvrage, il nous est donné de constater qu'il correspond à celui élaboré par la S.N.T.F.¹⁹.

Avant d'élaborer un cahier de charge, la S.N.T.F se pose plusieurs questions concernant les fournisseurs présents sur le marché, afin de pouvoir choisir le plus intéressant en termes de prix, de qualité des produits ou des services fournis, des méthodes utilisées,....etc.

La mise à jour des compétences, l'accompagnement des changements et l'évolution des métiers sont les objectifs que la SNTF assigne à la formation.

5.3. Construction du programme de formation.

Toute formation est soumise à des règles, ainsi sa mise en place nécessite une répartition des contraintes entre l'établissement demandeur et l'organisme sollicité. Si le contenu du programme et la durée de formation sont fixés par la S.N.T.F., les méthodes, supports et outils pédagogiques sont du ressort de l'établissement formateur. Pour assurer au maximum le bon déroulement et l'efficacité de la formation l'établissement demandeur, en l'occurrence la S.N.T.F., se doit de vérifier un certain nombre de points tels que :

- les thèmes abordés doivent correspondre aux attentes des employés ;
- Quelles sont les connaissances qui vont être travaillées durant la période de formation ?

¹⁸ SMADJA Fabien et LE VALLOIS Franck, « *LE PROCESSUS DE FORMATION : Comment prendre une décision de formation ?* », P28, Lyon, consulté le 15/05/2013, <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/013/lpdf.pdf>

¹⁹ Voir annexe n° 5.



- Quelles sont les méthodes pédagogiques les plus adéquates avec le type de formation ?...etc.

Néanmoins, nous nous devons de préciser qu'en ce qui concerne les connaissances, la S.N.T.F. ne prend pas systématiquement en considération l'avis des employés ; le supérieur hiérarchique se base sur les lacunes qu'il a relevées.

5.4. Le plan de formation de l'entreprise.

Le plan de formation peut prendre la forme que l'entreprise souhaite (BARABEL Michel et al, 2012). De ce fait, le plan de la S.N.T.F est composé des éléments suivants :

- **Intitulé de la formation ;**
- **Le nombre de personne participant à l'action de formation ;**
- **La durée de formation ;**
- **Le nombre de session ;**
- **Le lieu (interne / externe) ;**
- **Identification du formateur :** Les actions de formation au niveau de la S.N.T.F sont encadrées par des formateurs cheminots permanents, occasionnels ou contractuels spécialisés dans différents domaines dont le nombre global est de 91 formateurs. Leur répartition apparaît dans le tableau que nous soumettons ci-après.



Tableau n°3 : Types de formateur.

	Permanents	Occasionnels	Contractuels	Total
Sécurité des circulations	4	11	1	16
Infrastructure	/	6	3	9
Matériel	1	43	9	53
Clientèle	/	9	4	13
Total	5	69	17	91

- **Etablir le budget à respecter :**

La mise en place d'une formation est soumise à un certain nombre de contraintes. Parmi elles figure le budget à respecter. En effet, le budget dégagé doit être établi et suivi avec minutie. Pour ce faire, l'entreprise sélectionne les différents établissements de formation, à partir d'un système de notation sur la base de critères précis (coût, qualité, méthodes pédagogiques utilisées, etc.). Elle choisit celui qui correspond le mieux à ses exigences.

Pour illustration, le tableau ci-dessous détaille l'ensemble des sommes allouées, par la S.N.T.F, durant l'année 2012 pour l'ensemble des formations.



Tableau n°4 : Les sommes allouées par la S.N.T.F durant l'année

N° RUBRIQUES	Intitulé des Rubriques	Montant (MDA)
1	Dépense de fonctionnement des centres	4 933 791,74
2	Emoluments formateurs, personnels d'encadrements et d'entretien	9 109 660,56
3	Emoluments servis aux élèves et agents en formation	12 746 172,14
4	Prés salaire servis aux apprentis communaux	10 549 153,82
5	Détachement auprès des instituts et écoles externes	5 193 233,00
6	Organisation et participation aux séminaires et journées d'études	1 778 814,92
12	Autre dépenses	7 439 365,69
	Total Général	51 50 191,87

6. L'évaluation de la formation.

L'après-formation est une étape délicate mais nécessaire. Elle est déterminante quant au bien fondé de la démarche formative. Le sujet a été traité par plusieurs chercheurs François-Marie GERARD, 2003 ; DUNBERRY Alain et PECHARD Céline, 2000; BARABEL Michel et MEIER Olivier et PERRET André et TEBOUL Thierry, 2010, etc. L'évaluation de la formation correspond à trois préoccupations différentes.²⁰

²⁰BARABEL Michel, MEIER Olivier, PERRET André et TEBOUL Thierry, 2012, P294, « *Le grand livre de la formation* », DUNOD, Paris.



- **L'évaluation du dispositif de formation.**

Se déroule avant, afin de s'assurer de la qualité des processus mis en place dans la globalité du projet.

- **L'évaluation de l'action de formation.**

Cette étape se déroule durant l'action de formation, le formateur s'assure du bon déroulement de l'action afin d'atteindre les objectifs prévus.

- **L'évaluation des effets d'une formation.**

Cette étape se fait à la fin de l'action de formation elle sert à mesurer l'efficacité de cette dernière.

Plusieurs modèles et outils existent pour l'achèvement de cette phase. Cependant comme l'ont précisé BARABEL Michel et all :

« Pour les formations, il est donc nécessaire de disposer d'un modèle qui précisera, entre autres, les niveaux d'évaluation et, par conséquent, les résultats attendus d'une formation »²¹.

Néanmoins, selon BARABEL Michel et all (2012) le modèle le plus populaire dans le monde de la formation est bien celui à quatre niveaux proposé par KIRKPATRICK Donald initialement développé en 1959, même s'il existe des critiques et des alternatives à son égard.

KIRKPATRICK fragmente l'évaluation en deux temps : l'évaluation « à chaud » et l'évaluation « à froid ». La première, « à chaud », est la plus courante car elle est facile à mettre en œuvre étant donné qu'elle doit se faire le dernier jour ou immédiatement après la formation ; tandis que la seconde, « à froid », se déroule deux ou trois mois après le stage.

Pour KIRKPATRICK (2005), les quatre niveaux sont reliés entre eux et chaque niveau a un impact sur le niveau suivant.

- **Niveau 1 – Réactions.**

Ce premier niveau prend en considération les impressions et le degré de satisfaction des participants vis à vis du programme.

²¹ BARABEL Michel, MEIER Olivier, PERRET André et TEBOUL Thierry, P294, op.cit.



- **Niveau 2 – Apprentissage.**

Ici l'évaluation va au delà de la simple satisfaction du formé, il s'agit de mesurer les connaissances. Elle peut-être effectuée sous forme de test.

- **Niveau 3 - Comportements (ou transfert).**

Cette étape se déroule sur le lieu du travail et comprend la mise en œuvre des compétences nouvellement acquises. La particularité de ce niveau est que l'évaluation est pratiquée indirectement : il s'agit de questionner le supérieur hiérarchique sur le participant.

- **Niveau 4 – Résultats.**

A ce stade, il est question de données chiffrables générées par la formation. Les résultats sont jugés en se basant sur des indicateurs tels que le taux d'absentéisme, les accidents du travail, l'augmentation du chiffre d'affaires, la productivité, la satisfaction clientèle, etc.

Ainsi, parmi les modèles qui ont critiqué celui de KIRPATRICK, nous citons celui de PHILLIPS Jack²², qui est considéré comme étant le plus connue d'après BARABEL Michel et al (2012).

Ce modèle a été proposé afin d'enrichir le modèle à quatre niveaux, en ajoutant un cinquième niveau d'évaluation, que nous présenterons comme suit :

- **Niveau 5 - Retour sur investissement.**

Cette dernière étape permet d'évaluer la rentabilité en comparant les gains au coût total de la formation (coûts directs et indirects). En résumé, ce niveau d'évaluation consiste à se demander si les bénéfices de la formation sont supérieurs au coût total dépensé. (Coûts directs et indirects).

²² PHILLIPS, Jack J. *“Handbook of Training and Evaluation and Measurement Methods. Houston:Gulf Publishing »*. 1997in (LASSONDE Isabelle, « Le rendement de la formation de la main-d'œuvre en entreprise : Une recension des écrits », Université Laval Québec, consulté le 29/03/2013,) http://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE_T3_Gosselin.pdf



Enfin, nous avons remarqué qu'à la S.N.T.F., le premier niveau²³ est le plus exploité. La principale raison de cette préférence est sa simplicité. Il est aussi très usité parce qu'il permet une appréciation globale de la formation sur plusieurs points : le repas, l'hébergement ainsi que le transfert des acquis sur le travail.

Contrairement à bon nombre d'entreprises, la S.N.T.F., n'utilise pas le cinquième niveau. Le jugeant trop long et difficilement applicable (dans le calcul), étant donné le nombre important d'employés, elle préfère faire appel à la méthode de l'observation sur les lieux de travail. Les supérieurs hiérarchiques doivent déterminer si la formation a permis de résoudre les problèmes initiaux ou d'améliorer les compétences des participants.

Par ailleurs, en dehors des niveaux d'évaluation adopter, il est fréquent que les responsables hiérarchiques fassent un suivi sur le déroulement de la formation, tant sur le plan disciplinaire (présence et assiduité des candidats) que sur le plan pédagogique (enseignement théorique et pratique des formateurs). De son côté, durant l'action de formation, le formateur fait passer des tests sous forme d'exercices d'application afin de s'assurer du bon déroulement du stage.

En référence à SMADJA .F et LE VALLOIS, nous constatons que l'évaluation de la formation est une phase primordiale dans le processus de formation. Néanmoins, la vérification des acquis est une étape indispensable : « *Une évaluation ne prend toute sa signification qu'une fois vérifiés les acquis en situation de travail* »²⁴.

²³ Voir annexe n° 6.

²⁴ SMADJA Fabien et LE VALLOIS Franck, P46, op. cit.



Section 2 : La notion de compétence.

1. Quelques concepts clé de la compétence.

Depuis le début des années 1990²⁵, plusieurs auteurs travaillant dans le domaine des ressources humaines essaient de construire une définition universellement reconnue concernant le terme de compétence et ce, afin d'offrir un cadre conceptuel unifié et rigoureusement défini. Cet état de fait, nous oriente vers une présentation de certaines définitions et enjeux concernant le terme de compétence, ainsi que leurs contributions au sein des entreprises.

Avant toute chose, il nous paraît utile de rappeler que le concept « compétence » est apparu vers la fin des années 1960, début des années 1970, la période où l'on a commencé à s'interroger sur « les critères de l'autonomie et de la responsabilité » de l'individu au travail (GAELLE Pierre, 2006). A cette époque, il n'était pas dans l'air du temps de parler de « compétences » mais plutôt de « qualifications ». En effet, ce n'est qu'à partir des années 80 que ce concept a commencé à prendre de l'ampleur.

Au cours de ces dernières décennies, le terme a subi une évolution pour devenir un terme de spécialité. Ainsi, BUCK Jean-Yves (2003) la définit comme étant un ensemble de connaissances, de savoirs, d'expériences, d'expérimentations, de talents, d'aptitudes acquis avec le temps par un individu ou une organisation. Pour ZARIFIAN Philippe, il s'agit d' : « *une prise d'initiative et de responsabilité d'un individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté* »²⁶. A leur tour, HOSDEY Alain et ROGISTER Jacques (2009) définissent la compétence comme étant : « *un système, avec cinq dimensions professionnelles en interactions (elles sont reliées l'une a l'autre) : savoir, savoir-faire, expérience, savoir être et vouloir faire...* »²⁷.

²⁵ KLARFELD Alain, « LA COMPETENCE, SES DEFINITIONS, SES ENJEUX », Gestion, n°2, mars-avril 2000, P1, ESC Toulouse.

²⁶ ZARIFIAN Philippe, 2001, P65, « *Objectif compétence* », éd LIAISON, Paris.

²⁷ HOSDEY Alain et ROGISTER Jacques, P21, op.cit.



MEIGNANT Alain (2001) nous propose la vision suivante :

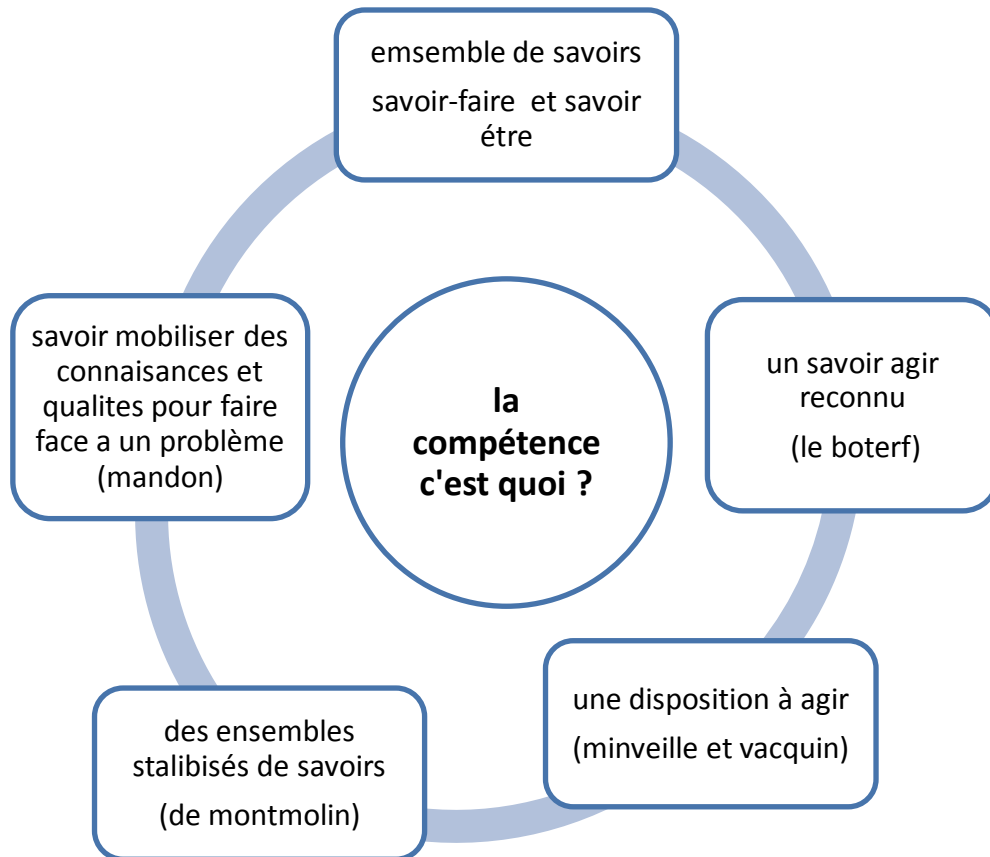
« contrairement au savoir-faire de l'époque Taylorienne, la compétence n'est pas la reproduction d'un acte de maîtrise, mais la capacité à mettre en œuvre une combinatoire spécifique devant un problème souvent interdit. Cette capacité combinatoire qui fonde la compétence permet de mobiliser immédiatement du savoir théorique, procédural, expérientiel, empirique, social, cognitif, pour trouver une réponse innovante à une situation qui n'a pu être entièrement prévue par les bureaux d'études. Cette capacité combinatoire est au cœur de la compétence »²⁸.

Le schéma suivant nous donne un aperçu général en ce qui concerne la définition des compétences :

²⁸ MEIGNANT Alain, « Organisations et système de formation », Management, De Boeck Université, 2002, Belgique.in (NACER-BEY Saliha et all, « Politique de la formation et sa contribution au développement des compétences du personnel », 2010).



Schéma n°2 : notion de compétence.



Source: JOLIS (Nadine) : *piloter les compétences*, éditions d'organisation, Paris, 1997, p. 30.

De par la multiplicité de ces définitions, la compétence occupe actuellement une grande place dans le monde des entreprises. En effet, elles sont considérées comme un enjeu primordial dans la fonction des ressources humaines (MOUSSAOUI Lamri, 2011).

En ce qui concerne la S.N.T.F, nous avons remarqué un début de reconnaissance des compétences. Et c'est l'intérêt que nous portons à cette entreprise pour lui consacrer l'étude de notre corpus.



2. Les éléments constitutifs de la compétence.

La compétence professionnelle a été définie comme étant un ensemble de savoir, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte professionnel. Pour ce faire, nous avons jugé utile de présenter une définition de chaque élément comme suit :

2.1 Le savoir :

« *Le savoir un ensemble de connaissances générales, scientifiques, techniques et technologiques.* »²⁹. Autrement dit, le savoir comprend un ensemble de connaissances acquises par l'instruction ou dans le monde professionnel.

Le savoir se construit et évolue tout au long de la vie, que ce soit avec la participation aux formations ultérieures ou avec l'expérience. Il peut également être oublié, ou déconstruit à cause des formations non suivies ou du manque d'expérience vécue. De ce fait, le savoir peut être considéré comme étant une possession d'un stock actif et élastique d'informations.

En tout état de cause, plus le savoir d'un individu est important, et plus ses chances de posséder des compétences se multiplient.

2.2. Le savoir-faire : (connaissance pratique)

Le savoir-faire est la capacité à mettre en œuvre une habileté gestuelle ou conceptuelle. « *Les savoirs faire (les habiletés, les tours de main, les expertises) sont acquis au fil de l'expérience professionnelle.* »³⁰. Autrement dit, le savoir faire correspondant à des connaissances acquises par l'expérience.

Le savoir-faire vient ainsi en complément du savoir pour permettre aux informations de se mettre en phase, autorisant les réflexions rationnelles, les bons diagnostics, la bonne mise en œuvre, la bonne réponse aux aléas et la bonne évaluation des résultats.

²⁹ IKHOU Djazia et CHEROUK Farah kheira, « *L'apport de la détermination des besoins de formation dans le développement des compétences* », mémoire de licence en management commercial, Institut National de Commerce, Alger, juin 2010, p. 131.

³⁰ OUEDRAOGO Ahoua, « *Elaboration d'outils de gestion des compétences pour le personnel du port autonome de dakar: le cas du référentiel de compétences des agents du service des ressources humaines* », institut d'ingénierie de la formation et du développement des ressources humaines (IFDRH), octobre 2005.



2.3. Le savoir- être : (comportements)

Il convient à présent de définir le savoir-être, il s'agit de la capacité qu'a un individu à s'adapter aux différentes situations, à ajuster ses attitudes en fonction des caractéristiques de l'environnement où il peut se trouver. En d'autres termes, c'est son acceptation d'une logique et d'une déontologie donnée.

Ainsi, d'après GUENETTE Alain Max: « *La notion de savoir-être, qui renvoie à la liste de qualités personnelles ...forme les référentiels de compétences des entreprises* ». ³¹

Le savoir- être comporte deux composantes : La première est générale, liée au caractère de l'individu. Il s'agit, par exemple, de sa capacité à travailler avec les autres et de son aisance relationnelle.

La seconde, plus spécifique, représente tous les comportements éthiques adaptés à une situation professionnelle particulière. Du point de vue de l'entreprise, il s'agit plus précisément de la compréhension et l'acceptation des valeurs et des nécessités propres à ses objectifs économiques et sociaux.

Le domaine du savoir être apparaît en effet comme limite, par rapport à la notion pratique et technique de compétence. Il est le résultat d'une confrontation entre la personnalité éthique et psychique d'un individu, et la culture et l'idéologie dominante dans une entreprise.

3. D'autres concepts en relation avec la compétence.

Le concept de compétence est considérée comme un « système » complexe (HOSDEY Alain et ROGISTER Jacques, 2009), car il existe plusieurs notions qui l'entoure, que nous avons jugé nécessaire de définir afin d'avoir une vision plus claire.

³¹ GUENETTE Alain Max, « *Le «savoir-être»: la gestion du capital* », bulletin HEC, n°67, octobre 2003, P18, consulté le : 16/04/2013, http://benhur.teluq.quebec.ca/SPIP/inf4018/IMG/pdf/b67_guenette_SE.pdf



Il s'agit de faire le tour des principales notions:

3.1. Capacité :

Selon le dictionnaire LE PETIT LAROUSSE la capacité est définie comme étant : « *Aptitude à faire, à comprendre quelque chose* ». ³² Ainsi, nous pouvons comprendre par cette définition, qu'il s'agit du pouvoir de compréhension ou d'exécution, dont une personne peut bénéficier afin de pouvoir acquérir des compétences, généralement exprimées par la formule suivante : être capable de....

LE BOTERF (2000) considère la capacité comme étant un des facteurs permettant la conception de la compétence. Par ailleurs, OUDIN Alice (2009) les considère comme étant une classe de ressources pour les compétences. Nous pouvons ainsi prendre comme exemple ce que peut faire un agent de contrôle au sein de la S.N.T.F et qui soit conforme aux normes des installations techniques de sécurité et de confort, entretenir des contacts permanents avec la clientèle, veiller au respect de la réglementation et des consignes de sécurité etc.

3.2. Performance :

« *Le développement des compétences n'a réellement de sens que s'il se traduit par des performances de meilleure qualité* » ³³. Autrement dit, les performances sont considérées comme étant un résultat positif obtenu par une personne lors de la réalisation d'une tâche.

Ce n'est pas la capacité à réaliser un travail, mais plutôt la qualité du résultat obtenu par rapport à une norme.

³² Le petit Larousse, Dictionnaire encyclopédique illustré, 2009.

³³ HELD Daniel et RISS Jean-Marc, « *Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante* », Employeur Suisse, n°13, 1998, consulté le 19/04/2013, <http://www.stephaneaefflinger.com/campus/biblio/004/hlddc.pdf>



3.3. Compétences requises.

C'est une forme de compétence associée à une fonction et dont l'entreprise estime qu'elle soit nécessaire. En effet, lors de l'évaluation, un écart sera signalé en cas d'insuffisance ou d'absence de cette compétence.

Chaque individu possède des compétences propres à lui, et c'est à l'entreprise que revient la définition des compétences requises pour chaque poste. De ce fait, afin de procéder à cette étapes, l'entreprise doit passer par : la conception de fiches métiers, fiches de poste, grille d'évaluation des compétences et autres référentiels (référentiels métiers et/ou référentiels de compétences). Ce qui renvoie à l'analyse de la situation actuelle de la S.N.T.F. Effectivement, cette dernière se base sur la fiche de poste³⁴ afin d'exprimer les activités exigées et les compétences requises de chaque poste. Cependant, l'entreprise met le référentiel de compétences et la fiche de poste dans le même registre. Et en ce qui concerne la grille d'évaluation, la S.N.T.F l'utilise seulement dans le cas où il y a promotion afin de connaître les compétences de l'employé.

3.4. Compétence acquise.

C'est la compétence maîtrisée par un salarié que ce soit pour un emploi précis ou autre. Cependant, la décision revient à l'entreprise d'identifier et de valoriser ces compétences.

3.5. Qualification.

Elle peut être acquise au travail, hors travail et par la formation professionnelle. Cependant, lorsqu'un employé obtient un diplôme après une formation, cela ne veut pas forcément dire qu'il est compétent, mais plutôt qu'il dispose d'un ensemble de ressources pour pouvoir construire des compétences. (Isabel 2002).

³⁴Voire annexe n°7



4. Typologie des compétences.

Il existe trois types de compétences :

4.1. Les compétences individuelles.

La compétence individuelle peut être définie comme étant la capacité de faire face à une situation ou à un problème donné, spécifique à une personne donnée (BATAILLE, 1999).

Les compétences individuelles se résument dans la combinaison des ressources personnelles et celles de l'environnement (DUPOUY, 2008; MUSCA, 2004). Elles dépendent des caractéristiques de chaque individu, de sa motivation ainsi que du contexte dans lequel il exerce sa compétence professionnelle (BOUGHATTAS Yosra et BAYAD Mohamed, 2009).

La compétence individuelle représente l'intégration d'une personne tout au long de sa vie, de son expérience personnelle, de sa compréhension des situations professionnelles et sociales de sa formation initiale et continue. C'est donc à l'entreprise de les repérer, de les évaluer, de les valider et de les faire évoluer.

Selon Le BOTERF (2004), une compétence est toujours liée à une personne spécifique dont chacun dispose. Cependant nous ne devons pas nous limiter à la conclusion selon laquelle la compétence serait une affaire individuelle, mais plutôt une notion qui comporte deux dimensions unies : individuelle et collective.

4.2. Les compétences collectives.

Les compétences collectives résultent d'un ensemble d'individus détenteurs de compétences complémentaires à fédérer, à un moment et dans un contexte donné. En effet, elles émergent de la qualité de la coopération entre les compétences individuelles.

L'obtention d'une compétence collective suppose d'abord l'identification des compétences individuelles nécessaires dans la situation rencontrée puis de les réunir.

Cependant, contrairement à ce que peut penser la majorité d'entre nous, les compétences collectives ne sont pas égales à la somme des compétences individuelles et apparaissent généralement lorsque des personnes ont le même objectif à atteindre. Elle se caractérise par



la complémentarité des membres de l'équipe, le partage d'objectifs, de vocabulaires communs, mais surtout par la capacité et la volonté des membres de l'équipe à coopérer.

4.3. Les compétences stratégiques.

Selon SABOURIN Vincent, et BENDAVID Élie, les compétences stratégiques : « *jouent un rôle prépondérant en tant que source d'avantage concurrentiel.* »³⁵ ; Il s'agit donc d'un ou de plusieurs savoir-faire maîtrisés par l'entreprise, qui lui confère un avantage concurrentiel durable sur le marché. Ces compétences sont qualifiées de fondamentales selon trois critères (HAMEL Gary et PRAHALAD, 1995) :

- La valeur pour les clients ;
- La différenciation par rapport aux concurrents.
- L'élasticité définie comme étant la capacité à créer des passerelles vers les marchés de l'avenir.

Les compétences stratégiques de l'entreprise peuvent être individuelles (BOUGHATTAS Yosra et BAYAD Mohamed, 2009) ou collectives, elle permet à une organisation de se démarquer de la concurrence et d'obtenir une situation favorable sur le marché.

³⁵ SABOURIN Vincent et BENDAVID Élie, « COMPÉTENCES STRATÉGIQUES ET STRATÉGIES DES MULTINATIONALES CANADIENNES », Université du Québec à Montréal, consulté le 08/06/2013, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1091-competences-strategiques-et-strategies-des-multinationales-canadiennes/download>



Section 3 : Gestion et développement des compétences.

1. Gestion des compétences :

La Gestion des Compétences est un ensemble d'activités ou de pratique défini par l'usage : ce sont des pratiques plus ou moins coordonnées qui utilisent les compétences (et leur évaluation) comme lien entre différents processus de gestion des ressources humaines (recrutement, intégration, rémunération, carrière) et comme liens avec d'autres fonctions telles que l'organisation du travail, la réflexion stratégiques de l'entreprises, ... (AUBRET, GILBERT et PIGEYRE, 2002)

La gestion des compétences n'est pas un processus qui comprend un contenu identique pour toutes les entreprises. Dans certains cas, il se limite seulement aux entretiens d'embauche, dans d'autres il comprendra toutes les étapes concernant la compétence à savoir : l'identification, le développement et l'évaluation des compétences.

1.1 L'identification des Compétences.

Toute entreprise qui se lance dans la gestion des compétences, se trouve dans l'obligation de répondre aux questions suivantes : Quelles compétences rechercher? Quelles sont les compétences à développer ou à valoriser ?etc. (PIETTE, S-A & ORBAN, M, 2003).

« L'identification des compétences est la première étape d'un processus qui doit apporter une réponse à un problème auquel l'entreprise est confrontée...réussir au mieux ses recrutements.....optimiser l'efficacité des modes d'acquisition des compétences en identifiant les compétences à acquérir, notamment par la formation.... »³⁶.

L'identification des compétences est donc considérée comme étant une étape importante car elle facilite l'orientation professionnelle, les démarches auprès d'un employeur et la validation des acquis de l'expérience. Ainsi, afin de franchir cette étape, l'entreprise peut se

³⁶ PENSO-LATOUCHE Annick, « Identifier et décrire les compétences professionnelles », 1998, consulté le 05/05/2013 à 01h01, <http://www.apl-conseil.com/cahier%204.pdf> .



baser sur plusieurs éléments :

- **Les incidents critiques³⁷ :**

Cette méthode consiste à questionner le salarié sur ses éventuelles difficultés et inefficacités, ceci devrait l'aider à les résorber.

- **L'entretien :**

L'entretien est un des moyens les plus utilisés au niveau des entreprises. Les questions posées sont des questions prévues à l'avance et ciblées pour décrire les activités, puis les compétences. De façon générale, cette méthode n'est pas utilisée au sein de la S.N.T.F, les responsables préfèrent observer les résultats.

- **Référentiel de compétences :**

Le référentiel de compétences³⁸ est défini comme étant un document ou une liste qui répertorie les compétences à mettre en œuvre dans la situation professionnelle pour l'atteinte des objectifs. De ce fait, il permet l'évaluation de l'écart détecté entre les compétences requises et les compétences acquises. Il constitue : « *l'outil qualitatif de base pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne, de formation* »³⁹.

Le référentiel de compétences comporte :

- La liste des compétences requises,
- Une grille d'appréciation (une grille d'appréciation pour positionner le niveau de maîtrise des compétences).

³⁷ BEIRENDONCK Lou van, mars 2004, « Management des compétences : évaluation, développement et gestion », De Boeck, Bruxelles.

³⁸ SOYER, (Jean Pierre), 2003, « *Fonction formation* », Edition d'organisation, Paris, in (NACER-BEY Saliha, KANOUNE Nesrine et TAANI Aicha : *La politique de la formation et sa contribution au développement des compétences*, mémoire de licence en management, EHEC, Alger 2010, P44.

³⁹ REIN BOLD (M) et BREILLOT (J), « Gérer la compétence dans l'entreprise », 1993, L'HARMATTAN, http://www.e-rh.org/doc_dess/referentiel_competence.pdf.



Généralement, les compétences requises sont définies en terme de savoir (compétences de base ou relatives à une qualification professionnelle), du savoir-faire (connaissances techniques et pratiques), mais aussi en terme de savoir-être (qui fait référence au comportement, compétences relationnelles, de communication,...etc.)

L'objet de notre corpus se base sur la fiche de poste afin d'exprimer les compétences requises, tandis qu'en ce qui concerne les compétences développées par chaque employé, elles sont listées dans un dossier que la S.N.T.F nomme comme étant un dossier personnel.

Dans notre cadre de recherche, le référentiel de compétences a pour but d'apporter l'ensemble des informations nécessaires au développement des compétences du personnel.

Cependant, comme nous l'avons signalé précédemment la S.N.T.F ne fait pas appel au référentiel de compétences. Elle s'appuie sur les deux méthodes suivantes :

- **L'observation :**

Le directeur de la clientèle nous a confiée que cette méthode est la méthode la plus adoptée au niveau de la S.N.T.F, car elle permet d'observer de près les employés au moment du travail, de vérifier le temps consacré, et de voir le résultat obtenu par chaque employé et les efforts déployés dans chaque tâche, etc.

- **L'auto description :**

L'identification est faite par la personne qui occupe le poste et va noter ses activités successives avec une pondération. Considérant ces deux méthodes comme étant incomplètes, la SNTF n'exclut pas l'idée de développer d'autres moyens afin de pouvoir mieux valoriser les compétences de ses employés. En effet, depuis les années 2010, elle a fait appel à un institut (I.N.D.E.F.O.C) chargé de mettre en place une grille d'évaluation dans le but de détecter les compétences du personnel, et de pouvoir les évaluer à travers la motivation et le rendement (les primes, des indemnités d'expériences professionnelles, de la gratification de fin de carrière, des avantages de départ à la retraite, etc.).



1.2. L'évaluation des compétences.

La compétence s'exprime à travers une série de performances observables et évaluables, en se basant sur un certain nombre de critères : indicateurs de réussite, indicateurs diagnostics ou pronostics, etc. De ce fait, chaque entreprise est tenue de connaître et d'évaluer ses propres compétences. Ce qui lui permettra d'individualiser la rémunération et la carrière de chaque employé.

L'évaluation de la compétence professionnelle est une tâche ardue et souvent source de frustrations. Cette dernière peut être due au manque d'objectivité ou d'injustice. Mais pourtant, il est possible de mesurer la compétence objectivement.

Cependant, « *On se demande souvent ce qu'est la compétence et comment la mesurer* »⁴⁰. Pour ce faire, il existe plusieurs techniques et méthodes d'évaluation que nous allons développer comme suit ⁴¹:

- L'évaluation proprement dite :

AUBRET Jacques et GILBERT Patrick (2003) expliquent que l'évaluation proprement dite : « *ne se réalisera pas au cours de l'entretien mais après. Durant l'entretien, l'interviewer sera le plus descriptif possible, c'est-à-dire qu'il relatera des faits. Il se gardera de noter ce qu'il a entendu ou observé, sous forme de jugements ou d'évaluation immédiates* »⁴². En d'autres termes, ce type d'évaluation est basé sur le jugement accordé par le supérieur hiérarchique.

⁴⁰ BRAILOVSKY Carlos A., MILLER François et GRAND'MAISON Paul, « *L'évaluation de la compétence dans le contexte professionnel* », 1998, érudit, vol.47, n°1-2, consulté le : le 24 Mai 2013, 12:35 <http://www.erudit.org/revue/ss/1998/v47/n1-2/706787ar.pdf> ,

⁴¹ Guide Carrière, consulté le : 04/06/2013, <http://carriere.comprendrechoisir.com/comprendre/evaluation-des-competences>

⁴² AUBRET Jacques et GILBERT Patrick, 2003, P156, « *l'évaluation des compétences* », Belgique



- **L'auto-évaluation:**

Ce type d'évaluation est presque similaire au premier. Sauf que dans ce cas une grille d'évaluation est élaborée et remplie par la personne concernée. Ce qui permet à cette dernière de se positionner.

- **L'évaluation à 360° :**

Le point commun entre ce type d'évaluation et l'évaluation précédente c'est que dans les deux ce cas, l'évaluation est faite par le salarié lui-même. Mais elle ne se limite pas seulement à ça, puisque le salarié sera évalué par ses collaborateurs, ensuite par ses supérieurs hiérarchiques. Cette grille est établie en comparant la vision que l'employé peut avoir de lui et de ses pratiques professionnelles avec la perception qu'ont ses collaborateurs et supérieurs.

Cette évaluation permet d'identifier les talents sur lesquels l'employé peut capitaliser et les compétences qu'il doit développer.

- **L'entretien individuel :**

Repose sur le face à face avec les supérieurs hiérarchiques. Ainsi, les points abordés repose sur l'ensemble des forces et faiblesses de l'évalué durant l'année.

Les questionnaires élaborés comportent les principaux éléments suivants⁴³ :

- Les activités principales du poste ;
- La mission du collaborateur, sa fonction ;
- Le type de compétences et le niveau attendu ;
- La fixation des résultats pour atteindre les objectifs ;
- L'appréciation du niveau acquis par type de compétences ;
- L'appréciation du niveau d'attente des objectifs ;
- Les actions à mettre en place pour améliorer les performances.

⁴³Guide Carrière, op.cit.



Ensuite, après avoir procédé à l'évaluation, il est primordiale de passer à l'étape de l'interprétation de ces résultats, et des inférences de manière à comparer entre les compétences des candidats soumis à l'évaluation, en se basant sur des indicateurs fixés par l'entreprise avant l'évaluation.

L'évaluation des compétences permet la prise de décisions concernant le recrutement, la conduite des carrières, l'affectation à un poste ou l'orientation vers une formation. Cependant, elle reste obligatoire lors du recrutement, la conduite des carrières, l'affectation à un poste ou l'orientation vers une formation.

En ce qui concerne l'objet de notre étude (la SNTF), nous avons noté que, de façon générale, l'évaluation des compétences est basée sur l'observation des résultats qui consiste en une fiche de notation⁴⁴ utilisée pour les catégories : cadre, maîtrise supérieur, maîtrise. La mise en place du système de notation doit permettre à l'entreprise de détecter ses besoins en termes de compétences, de calculer l'écart entre les compétences requises et les compétences acquises afin de programmer des formations, si nécessaire. Par ailleurs, cela devrait permettre aux employés de gravir les échelons, et d'évoluer dans leur carrière.

En outre, la dernière catégorie professionnelle (exécution) n'est pas concernée par la fiche de notation. Les employés sont soumis à un examen, écrit et/ou oral, organisé périodiquement.

- **Le bilan de compétences :**

Le bilan de compétences est un outil qui permet à chaque employé d'analyser et d'évaluer ses compétences, aptitudes et motivations et de définir un projet de formation. En effet, il permet une meilleure connaissance de soi. Pour l'entreprise, le bilan de compétence permet de :

- Mieux organiser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Anticiper et se préparer à l'avenir) ;
- favoriser la gestion des carrières et la mobilité professionnelle.

⁴⁴ Voir annexe n°8.



Le bilan de compétences donne lieu à la rédaction d'un document de synthèse en vue de définir ou de confirmer un projet professionnel, une action de formation, etc.

2 . Développement des compétences.

« Préparer l'avenir implique : investir de manière ciblée dans le développement humain. »⁴⁵.

De nos jours l'entreprise n'est plus considérée comme une structure qui considère l'homme comme adjoint des machines (Frederick Taylor, 1912), mais plutôt une organisation qui considère le capital humain comme le centre de ses préoccupations, d'où l'importance accordé à la valorisation et au développement des compétences de l'employé (Isabelle GIRY, 2002). Sur ce, plusieurs chercheurs et auteurs ont traité ce sujet, tel que: R. WITORSKI, 2007 ; PASTRE. P, 2001; MALGLAIVE.A, 1992 etc.

Les compétences d'aujourd'hui ne seront plus valables demain, donc il est primordial de faire une mise à jour (Ezzedinne M'BAREK, 2009).

De ce fait, divers moyens en complément à la formation sont à la disposition de l'entreprise, pour pouvoir assurer le développement des compétences :

2.1. Apprentissage sur le tas⁴⁶.

Apprentissage sur le tas appelé aussi learning by doing est considérée comme étant le moyen le plus habituel et le plus efficace de construction des compétences. En outre, sur le plan économique l'apprentissage sur le tas offre essentiellement une main d'œuvre gratuite.

En ce qui concerne notre objet d'étude, nous avons pu noter l'existence de l'apprentissage sur le tas. En effet, d'après ce que nous a confié le directeur de la clientèle, la formation sur le tas reste jusqu'à présent un levier primordiale pour le développement des compétences des employés, même si elle n'aboutit pas à terme à une reproduction du métier.

⁴⁵ HELD Daniel et RISS Jean-Marc, « Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante », Employeur Suisse, no 13, 1998, P7. Consulté le 22/04/2013 : <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/004/hlddc.pdf>

⁴⁶ PASTRE Pierre, « Les compétences professionnelles et leur développement », revue CFDT n° 39, mars 2001, <http://benhur.teluq.quebec.ca/SPIP/inf4018/IMG/pdf/Pastre.pdf>



Cependant, comme l'a souligné PASTRE Pierre (2001), les employés ne peuvent pas tout apprendre sur le tas, d'où l'apparition de la formation.

2.2. L'expérience.

Les compétences sont développées aussi bien par la formation que par l'expérience. En effet, « *l'expérience professionnelle est notamment un moyen d'acquérir des savoirs et des compétences.* »⁴⁷.

Notre objet d'étude (S.N.T.F) juge qu'une personne est expérimentée, quand celle-ci possède des compétences acquises soit par l'ancienneté, la pratique sur le lieu de travail ou par la formation.

2.3. La motivation : (savoir combinatoire)

Ce « savoir combinatoire »⁴⁸ est un facteur qui lie la capacité et la volonté d'agir, ainsi selon LE BTERF, en combinant ces deux aspects, on obtient sans aucun doute une compétence.

Ainsi, comme l'a expliqué HERZBERG (1971), il existe Deux types de facteurs de motivation qui entrent en jeu dans le monde du travail, que nous allons essayer de l'expliquer en l'appliquant sur un cas concret qui est : la S.N.T.F.

- Les facteurs extrinsèques :

Englobent la rémunération, les conditions de travail, la relation de travail, etc. Cependant, la S.N.T.F ne fait pas appel à tous ces facteurs, exemple en ce qui concerne les primes, l'employé obtient une prime seulement après avoir été gradué.

⁴⁷ Angeline AUBERT-LOTARSKI, « *L'expérience professionnelle : une condition de professionnalisme ? Le point de vue des sciences de l'éducation* », Université Marc Bloch, Strasbourg II, P1, consulté le 25/04/2013, <http://urp-scls.u-strasbg.fr/lotarskyactes6.pdf>.

⁴⁸ Martine KANKYONO, « *Développement des compétences au sonar : essai d'étude critique d'un système* », Ressources humaines, Institut supérieur d'informatique de gestion, 2009, consulté le : 13/05/2013, http://www.memoireonline.com/10/09/2859/m_Developpement-des-competences-a-la-sonar--essai-detude-critique-dun-syst0.html.



Cependant, la Société Nationale des Transports Ferroviaire qui ne peut mener ce genre de politique salariale dispose d'autres outils comme la participation aux bénéfices, les avantages en nature (voiture ou logement de fonction), la réduction sur les produits sociétés ou encore les placements (retraite, épargne, assurance, ...), la motivation des supérieurs hiérarchiques en considérant l'employé dans la même ligne

- **Facteurs intrinsèques :**

Comprend la satisfaction ou l'insatisfaction qui vont jouer sur la motivation de la personne (LOUART Pierre, 2002). Ainsi, au niveau de la S.N.T.F la majorité des employés estiment qu'ils sont satisfaits de l'ambiance reniée sur le lieu du travail, etc.

Pour qu'un apprenant intègre de nouvelles compétences, il doit :

- Croire en sa capacité personnelle de le réussir.
- Avoir le sentiment de pouvoir contrôler les comportements enseignés.
- Être motivé à suivre et à appliquer la formation.

2.4. La mobilité.

Le mot "mobilité" en droit du travail indique le changement qui peut être apporté aux conditions dans lesquels un salarié effectue son travail. Il peut s'agir d'un changement de catégorie professionnelle mais généralement d'une mutation, d'un détachement ou d'un reclassement. Ainsi, en ce qui concerne le développement des compétences CAMPION, CHERASKIN et STEVENS (1994) considèrent la mobilité comme une nouvelle façon de gérer outil de développement des compétences, car elle favorise l'apprentissage et l'accumulation des connaissances.

Dans le même contexte, ROMALAER (2000), ajoute que la mobilité favorise le mélange des salariés et élargit les rencontres.

Ainsi, nous pouvons déduire qu'un des facteurs permettant l'évolution d'un employé c'est le changement dans le travail et son adaptation. Comme l'explique MICHEL. S (1993), la mobilité horizontale vise l'adaptabilité des ressources humaines. Dans la plupart du temps la mobilité à elle seule ne permet pas le développement des compétences, mais elle doit souvent être accompagnée d'une formation qui permet d'aider au changement.



Au vue des informations que nous avons pu recueillir au niveau de S.N.T.F, l'adoption de cette approche est plutôt rare. En effet, la mobilité horizontale n'est pratiquée que sur la demande des employés, quant à la mobilité verticale elle correspond à l'avancement dans l'échelle hiérarchique. Cependant au niveau de cette dernière, l'employé ne peut occuper le poste qu'après avoir été évalué par ses supérieurs hiérarchiques ou après avoir passé un examen (écrit et oral), et à condition que le poste soit vacant.

Cette mobilité englobe à la fois le changement de métier, la prise de responsabilité, le changement d'entité ou le changement géographique.

Celle-ci possède une fiche connue sous le nom : tableau des filières⁴⁹. Ce dernier englobe tous les transferts effectués au sein de l'entreprise, ainsi que toutes les formations programmées. En effet, Il permet à chaque employé de connaître le poste qu'il occupe actuellement ainsi que les différentes formations auxquelles il a pu avoir droit ou celles aux quelles il doit participer afin d'acquérir de nouvelles compétences pour pouvoir avancer ou changer éventuellement de poste.

2.5. La formation :

Nous allons nous étaler davantage sur ce point car c'est le socle de notre sujet.

La formation est un outil de développement des compétences qui vient le plus rapidement à l'esprit. Elle permet aux employés une meilleure adaptation aux différents postes occupés, les aides à évoluer vers d'autres fonctions et leur permet de combler l'écart existant entre les compétences requises et les compétences acquises. Elle contribue donc à l'atteinte des objectifs des organisations, et à assurer leur pérennité.

« *Les logiques de compétences doivent (...) s'accompagner d'une véritable politique de formation* » (BEN AISSA et DE LA BURGADÉ, 2009)⁵⁰. En d'autre terme, la formation est considérée comme un facteur majeur dans le développement des compétences. La relation

⁴⁹Voire annexe n° 9

⁵⁰ Dominique Baruel Bencherqui, Alice Le Flanchec et Astrid Mullenbach Servayre, « Une nouvelle dynamique pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », novembre 2010, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Consulté le : 18/05/2013, <http://prism.univ-paris1.fr/New/cahiers/CR10-41.pdf>



formation/ compétence semble être clairement établi. En effet, la formation apparaît comme le champ de prédilection de la logique compétence, car elle permet aux apprenants⁵¹ de :

- Acquérir des ressources (connaissances théoriques, savoir-faire, une culture et des comportements,..) afin de pouvoir agir avec pertinence.
- Apprendre à combiner entre les ressources acquises, afin de mettre en place des solutions aux problèmes rencontrés avant la formation.
- Développer le sens de responsabilité et de l'autonomie.
- Pouvoir transférer ses connaissances et ses compétences à d'autres contextes. et la capacité de gérer l'information.
- Développer la capacité d'apprendre à apprendre.

La Société Nationale des Transports Ferroviaires (S.N.T.F) organise des actions de formation pour ses employés, afin de leur permettre de développer de nouvelles compétences, de s'adapter aux nouvelles techniques et favoriser leur adaptation au milieu professionnel. Ces formations, accordées aux employés, notamment les conducteurs couvrent les notions fondamentales en électricité jusqu'à la connaissance approfondie des équipements et solutions, etc. Ainsi, les participants à la formation bénéficieront de l'expertise technique, de l'expérience terrain combinée à la pédagogie développée par les formateurs.

La S.N.T.F est une entreprise en phase de mutation tant sur le plan organisationnel que dans son domaine d'intervention. Néanmoins, au niveau de l'activité de formation une déficience

⁵¹ LE BOTERF, (Guy), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Ed d'Organisation, Paris, 2ième édition, 2001, p.131, in (BENTCHAKAL Meriem et AIT RAMDANE Sana, « Management Des Emplois Et Des Compétences », mémoire licence, 2011)



se fait ressentir qui se traduit par une baisse du nombre des effectifs formés. En effet, pour les deux dernières années nous avons enregistré 29,38% pour l'exercice 2012 contre 33,29% pour l'exercice 2011, par rapport aux globaux de l'entreprise qui sont de l'ordre de 10.136.

Bien que subissant de grandes mutations, notamment par le développement de ses métiers dans le transport de marchandises et des personnes et la révision de son organigramme, la S.N.T.F se doit de vérifier le bon fonctionnement des éléments suivants :

- l'expression des initiatives individuelles et le développement de la responsabilisation (décentralisation, délégation, participation,) car il suppose, en premier lieu, une attitude volontaire de la personne à développer ses compétences, à chercher les moyens d'y parvenir à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Dans ce sens, alors que la formation est la plupart du temps imposée par la hiérarchie pour faire acquérir des qualifications utiles à son personnel dans la limite des moyens dégagés et de la stratégie de l'entreprise en la matière. De ce fait, le processus du développement des compétences suppose l'existence d'un management qui donne de l'importance, spécifiquement à l'initiative individuelle et à la responsabilisation (délégation du pouvoir, décentralisation,...).
- Veiller à utiliser les crédits alloués à la formation de manière régulière.
- La construction des compétences n'est plus considérée comme relevant du seul ressort de la formation mais comme résultat d'un parcours permettant l'acquisition et le développement de compétences et incluant le passage par des situations de formation et des situations de travail mais aussi de mobilité professionnelle (Guy LE BOTERF, 2001).



- **Relation entre la formation et les moyens de développements des compétences :**

- **La formation et la motivation.**

La formation est considérée par l'ensemble des managers comme un moyen de motivation, elle peut être vue comme une récompense. Cet état de fait correspond à la S.N.T.F. Les employés de cette dernière estiment qu'à chaque fois qu'ils partent en formation, ils en reviennent plus motivé et incités à travaillé.

- **La formation et la mobilité.**

Les employés devraient pouvoir gravir les échelons en acquérant de nouvelles compétences grâce à la formation et de ce fait, pouvoir travailler dans des structures différentes.

Cependant, le concept de développement des compétences ne repose pas seulement sur l'entreprise, car chaque salarié doit pouvoir être acteur de son évolution professionnelle et l'organisation a pour mission de mettre en œuvre des moyens conformes à ses besoins en matière de développement ou d'adaptation à son environnement économique et à sa politique de ressources humaines.

En synthèse à ce deuxième chapitre portant sur la contribution de la formation sur le développement des compétences des employés ; nous retenons que la formation est devenue un outil stratégique pour toute entreprise.

Dans ce même cadre, nous pouvons dire que l'entreprise doit bien maîtriser son processus de formation depuis l'amont (détermination des besoins) jusqu'à l'aval, pour arriver à développer les compétences nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

Chapitre III :
Modalité d'enquête et d'analyse au niveau
de la S.N.T.F



Dans un environnement économique de plus en plus instable et concurrentiel, la réussite de la S.N.T.F repose très largement sur sa capacité à développer ses ressources humaines et à les mobiliser sur ses priorités stratégiques.

Pour cela la S.N.T.F a engagé un effort en matière de formation, afin de se rapprocher du niveau d'efficacité atteint par les entreprises les plus performantes

Le présent chapitre sera consacré à la gestion de la formation au sein de la S.N.T.F.



Section 1 : Dispositif d'enquête et collecte des données auprès des employés de la SNTF.

Durant notre travail de recherche portant sur la formation en entreprise, nous avons effectué un stage de trois mois au département formation de la S.N.T.F.

Afin de vérifier si la formation contribue réellement au développement des compétences des employés de la S.N.T.F, nous avons pris le cas d'Access et Delphi, une formation qui a duré quinze jours (15), et avons effectué une enquête auprès des employés concernés (quatorze personnes).

Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire et un entretien libre aussi bien avec les apprenants qu'avec leurs responsables les hiérarchiques, lesquels ont eu l'amabilité de nous fournir les informations nécessaires.

Dans l'élaboration de notre questionnaire et par souci de clarté, nous nous sommes basé sur l'échelle de Likert⁵² à 5 degrés croissants. Notre formulaire est composé de neuf questions.

1. Définition de l'enquête et ses objectifs.

Une enquête est définie comme étant : « *Une technique consistant à obtenir des réponses fiables à un problème donné en recueillant l'information directement auprès d'un échantillon* »⁵³.

La première étape de la planification de l'enquête utile et efficace consiste à préciser de façon très claire les objectifs.

Notre objectif consiste à procéder à une évaluation « à froid » afin de pouvoir rédiger un bilan de formation et répondre à la problématique suivante : la formation contribue-t-elle au développement des compétences des employés de la S.N.T.F ?

⁵² HOSDEY Alain et ROGISTER Jacques, P227, op, cit.

⁵³ Le petit Larousse illustré, op.cit.



De ce fait, pour réussir notre enquête nous envisageons de suivre les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires au niveau des directions concernées ;
- Le dépouillement et l'analyse des résultats ;
- La mise en place de l'entretien ;
- L'interprétation et l'exploitation des résultats ;
- Enfin la rédaction du bilan de formation.

2. La population de l'enquête.

Etant donné le nombre restreint des personnes participantes à la formation, et les contraintes de temps auxquelles nous avons été confrontées il nous a semblé juste de prendre l'ensemble de la population concernées, constituée de 14 personnes

Le choix de cette formation est justifié par le fait qu'elle soit récente, et importante.

3. Les raisons de la formation.

Les employés de la direction clientèle et ceux de la direction système informatique ont été appelés à une opération de mise à niveau afin d'approfondir leurs connaissances concernant les logiciels « ACCESS » et « DELPHI » pour certains tandis que pour d'autres l'action de formation été comme une découverte, car ils venaient de découvrir des notions de base. Cette divergence leur permet de :

- L'anticipation des délais de mise en place plus longue que prévu,
- La mesure des conséquences opérationnelles et organisationnelles,
- La refonte des systèmes d'information,
- La mise en place d'un programme de formation adaptée, cette mise en place qui fera l'objet de notre étude de cas.



Section II : Exploitation des données et analyse des résultats de la formation « Access et Delphi ».

Afin de compléter le travail accompli par la S.N.T.F (évaluation à chaud)⁵⁴, nous avons jugé utile de procéder à une évaluation « à froid »⁵⁵ en élaborant un questionnaire auprès des apprenant et en mettant en place un entretien libre aussi bien avec les apprenants qu'avec les responsables hiérarchiques, et ce afin de mesurer l'atteinte des objectifs fixés, par rapport aux attentes des apprenants.

1. Résultat de l'enquête quantitative.

L'évaluation à froid permet à l'entreprise de savoir si le transfert en situation professionnelle des compétences acquises par les apprenants a effectivement apporté une solution aux problèmes opérationnels rencontrés au sein de l'entreprise.

Ainsi, dans cette fiche d'évaluation nous avons essayé de traiter les points suivants :

- ✓ Planification de l'action de formation « ACCESS » et « DELPHI » ;
- ✓ Appréciation globale de la formation :
 - Intérêt aux thèmes ;
 - aspect relatif aux moyens pédagogiques utilisés notamment ceux relatifs aux thèmes ;
 - Conditions d'hébergement ;
 - durée de la formation, thème exposé ;
 - la compétence des intervenants : dans le transfert des connaissances aux participants, la disponibilité à répondre aux problèmes posés par les apprenants.

⁵⁴ Voir annexe n° 10, 11, et 12

⁵⁵ Voir le questionnaire, annexe n° 13



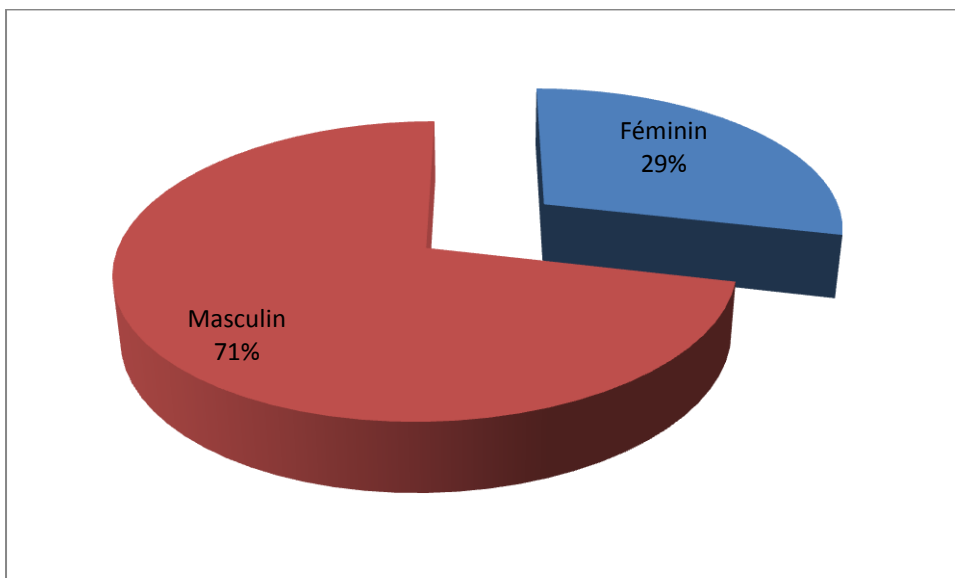
Nous nous sommes intéressées aux deux premiers points, afin de mieux comprendre les résultats de la formation et dans quelles conditions elle a pu se dérouler.

- ✓ La dernière partie est réservée à l'appréciation des résultats de la formation : aspect relatif à l'atteinte des objectifs assignés à cette formation pour connaître le niveau du développement des compétences des apprenants.

Par ailleurs, le traitement des résultats est présenté comme suit :

I. Données socio démographiques.

- **Graphe n° 4 : sexe.**

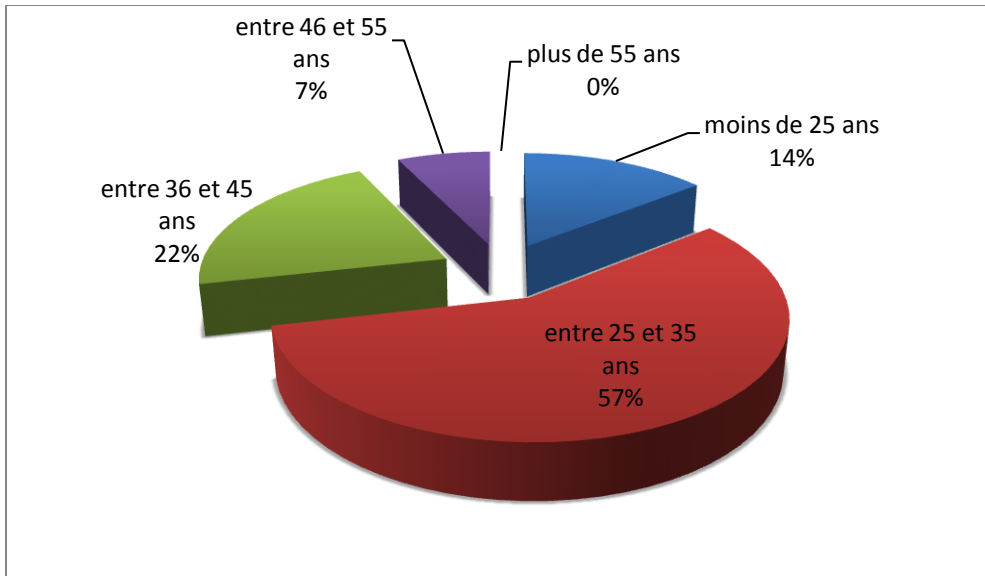


L'analyse des résultats ci-dessus nous permet de constater qu'en premier lieu, la part des employés de la S.N.T.F du sexe masculin est plus importante que celle du sexe féminin, soit un pourcentage d'hommes à hauteur de 71%.

Cette prédominance du sexe masculin est due principalement au fait que la population d'hommes est nettement plus élevée que celle des femmes.



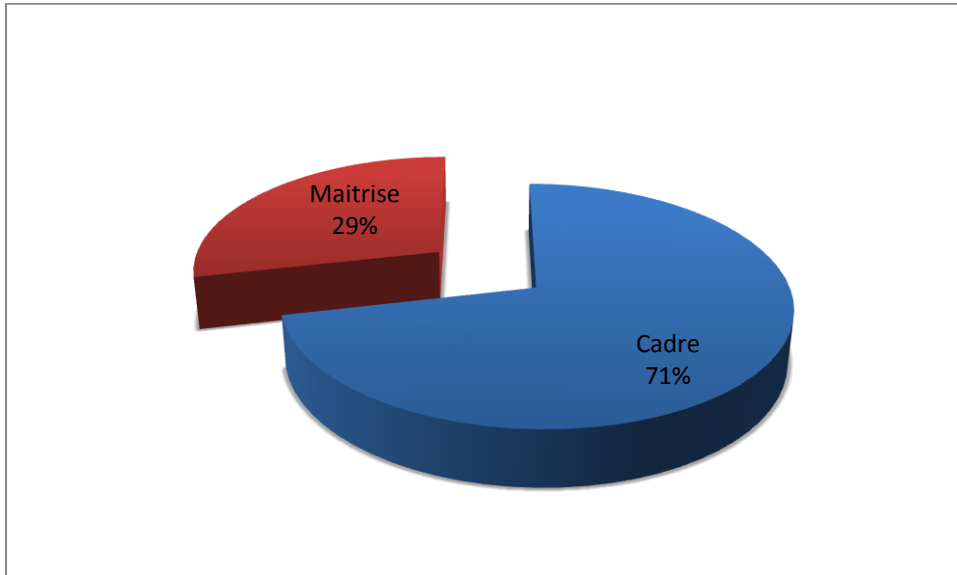
- **Graphe n°5 : Age.**



D'après le graphe ci-dessus, nous constatons que la plus grande tranche d'âge constituant notre échantillon est celle des plus de 25 ans et moins de 35 ans, avec un taux de 57% suivi des personnes entre 36 et 45 ans (22%), puis viennent les personnes moins de 25 ans (14%), et enfin nous remarquons que le taux des personnes entre 46 ans et 55 ans, tend vers 0. De ce fait, nous pouvons déduire par là que la population interrogée est très jeune.

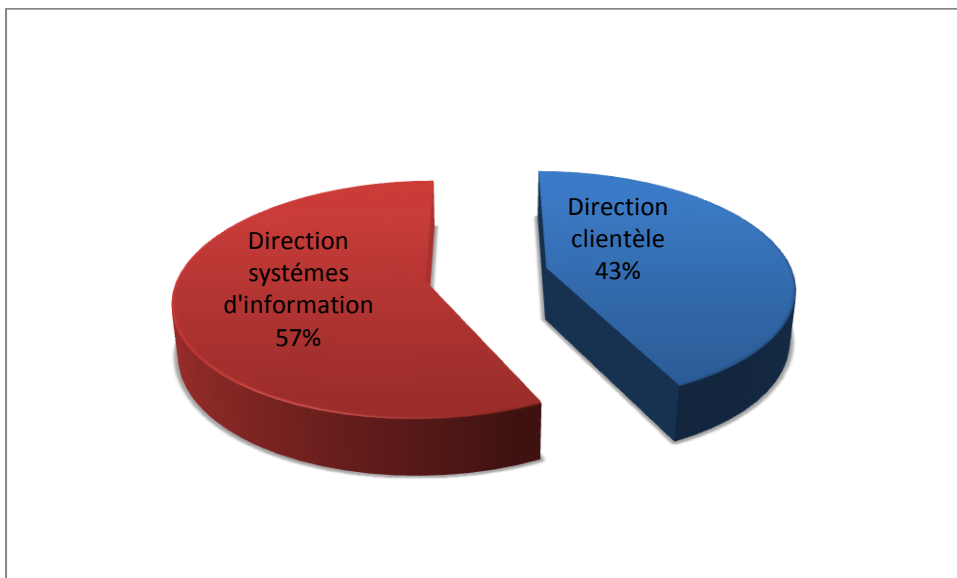


Graphe n°6 : Catégorie socioprofessionnelle.



Le graphe ci-dessus démontre que les cadres salariés viennent en première position avec 71% suivis des agents maitrise avec un taux de 29%.

Graphe n°7 : Direction concernée.

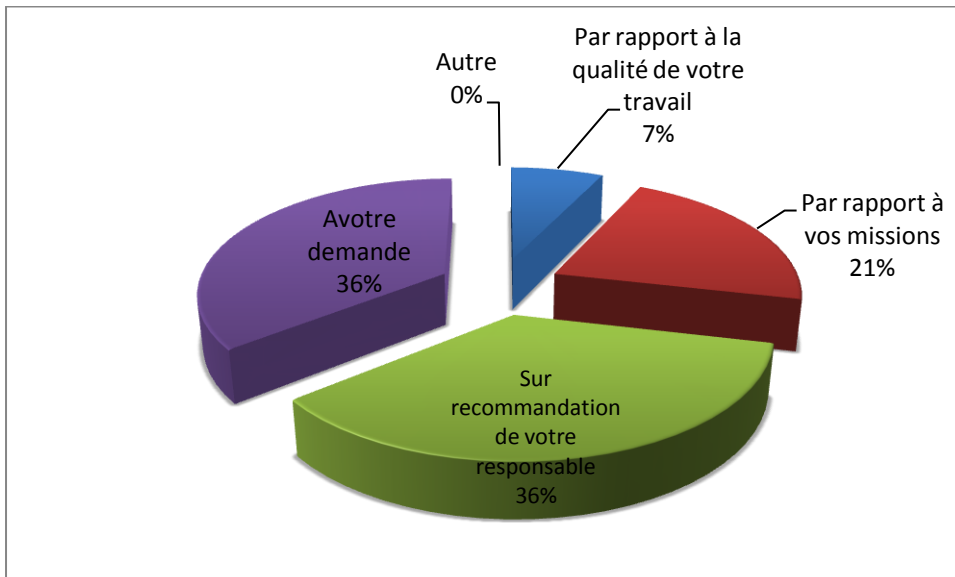


D'après le graphe ci-dessus, nous constatons que les employés faisant partie de la direction systèmes d'informations sont plus nombreux avec un taux de 57%, suivi des employés de la direction clientèle avec un taux de 43%.



II. PLANIFICATION DE LA FORMATION :

Graphes n° 8 : Les critères de sélection.



Cette question a pour objectif de déterminer qui a identifié le besoin de formation d'« ACCESS » et « DELPHI », qui nous aide à connaître la source de cette action de formation.

Ainsi, il ressort du graphe ci-dessus que sur les quatorze personnes participantes à la formation, 21% d'entre eux ont été choisis par rapport à leurs missions, et 36% pensent qu'ils ont été choisis selon leur volonté, et d'autres avec le même pourcentage jugent que c'est sur recommandation de leur responsable hiérarchique. Par ailleurs, 7% des candidats estiment qu'ils ont été choisis par rapport à leur qualité de travail.



Tableau n°5 : les critères de sélection selon la catégorie socioprofessionnelle.

Désignation	Cadres	%	Maîtrise	%	Nombre de réponses	%
Par rapport à la qualité de votre travail	/	0%	1	7,14%	1	7,14%
Par rapport à vos missions	3	21,42%	/	0%	3	21,42%
Sur recommandation de votre responsable	3	21,42%	2	14,28%	5	35,71%
A votre demande	4	28,57%	1	7,14%	5	35,71%
Autre (avec précision)	/	/	/	/	/	/

Concernant les catégories socioprofessionnelles, les résultats nous montrent que :

- Un nombre très important des cadres estiment que la base de décision relève de leur propre chef.

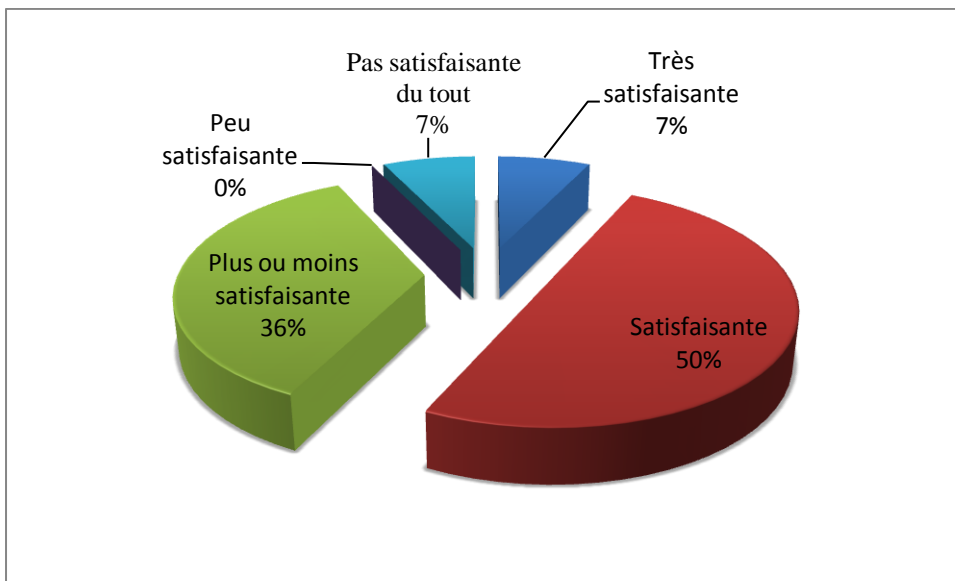


- Pour les agents de maîtrise, ils estiment qu'ils ont été envoyés en formation par recommandation de leur supérieur hiérarchique.

Les résultats obtenus de cette question révèlent que l'idée que nous avons en général sur la formation, à savoir que ce sont les personnes qui sont en relation avec des responsables qui bénéficient de formation, ne se vérifie pas puisque 36% qui ont exprimé le souhait de se former ont bénéficié d'une action de formation, dont la majorité se trouve être les cadres.

III. APPRECIATION GLOBALE DE LA FORMATION.

Graphe n°9 : Qualité et contenu du programme.



Encore une fois, nous notons une certaine satisfaction des employés interrogés en termes de qualité et contenu du programme (50%). Avec un même pourcentage de 36%, nous trouvons ceux qui sont plus au moins satisfaits de la qualité et le contenu programme.

Cependant, 7% des apprenants notent que le programme dans sa globalité était très satisfaisant, et avec le même pourcentage nous retrouvons ceux qui jugent que la qualité du programme ainsi que son contenu étaient peu satisfaisants.



Tableau 6 : Qualité et contenu du programme en fonction de la direction concernée par la formation.

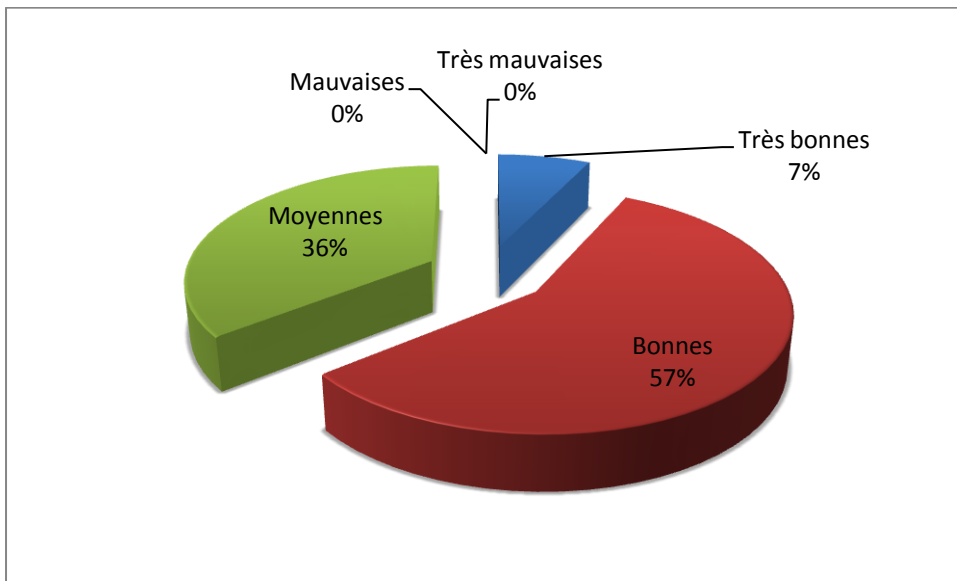
	Direction clientèle	%	Direction Systèmes informatique	%	Nombre de réponses	%
Très satisfaisant	/	0%	1	7,14%	1	7,14%
Satisfaisant	2	14,28%	5	35,71%	7	50%
Plus ou moins satisfaisant	3	21,42%	2	14,28%	5	35,71%
Peu satisfaisant	/	0%	/	0%	/	0%
Pas satisfaisant du tout	1	7,14%	/	0%	1	7,14%



Le contenu du programme de la formation en informatique, est fondé sur deux logiciels, à savoir : Access et Delphi. Ces deux derniers, sont considérés comme étant un système de gestion de bases de données. Leur mission est avant tout d'assurer la cohérence d'une grande quantité d'informations, indépendamment de leur présentation.

Ainsi, selon les réponses apportées par les participants à cette formation, nous pouvons dire que les employés sont satisfaits (50%+7,14%). Néanmoins, le programme correspondait mieux aux employés appartenant à la direction système d'information, et peu pour les employés appartenant à la direction clientèle.

Graphe n°10 : Les conditions de déroulement de la formation.



Après avoir analysé les réponses des participants, nous avons constaté que plus de la moitié des employés interrogés (57%), jugent les conditions de déroulement de la formation plutôt bonnes, tandis que 36% d'entre eux disent que les conditions de la formation été moyennes, puis viennent ceux qui les considèrent très bonnes (7%).



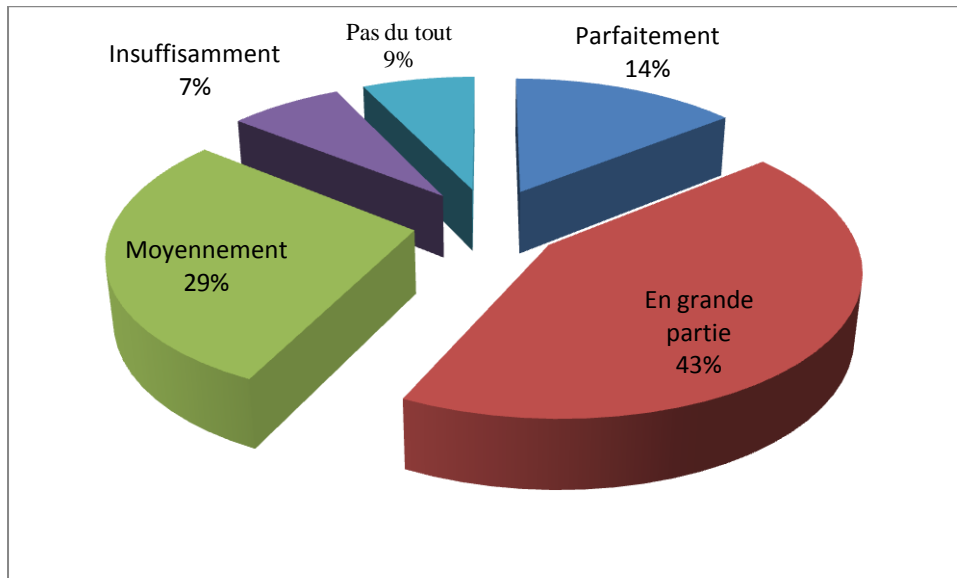
Tableau n°7 : conditions de déroulement de la formation d' « Access » et « Delphi » en fonction du sexe.

	Homme	%	Femme	%	Nombre de réponses	%
Très bonnes	1	7,14%	/	0%	1	7,14%
Bonne	6	42,85%	2	14,28%	8	57,14%
Moyennes	3	21,42%	2	14,28%	5	35,71%
Mauvaises	/	0%	/	0%	/	0%
Très mauvaises	/	0%	/	0%	/	0%

Ainsi, nous constatons d'après les résultats obtenus que l'ensemble du personnel ayant bénéficié de la formation considère qu'elle s'est déroulée dans de bonnes conditions.



Graphe n°11 : l'adéquation entre le contenu du programme et les différentes tâches des employés.



Cette question porte sur la relation entre les attentes des apprenants et le programme de formation offert.

Ainsi, le graphe ci-dessus fait ressortir que 43% des participants sont plutôt satisfaits (trouvent le programme en adéquation avec le contenu des tâches). Par contre 29% d'entre eux ne sont pas satisfaits ou moyennement, et 9% ne le trouvent pas du tout en adéquation avec leurs tâches et 7% le trouve insuffisant. Cependant, 14% estiment que le programme de formation été parfaitement adéquat avec leur besoins.

L'adéquation d'un programme de formation avec les besoins et attentes des agents de l'entreprise, peut être expliquée par la bonne identification des besoins de formation, ainsi que l'utilisation des méthodes pédagogiques modernes qui enrichissent le contenu de la formation.



Tableau n°8 : l'adéquation du contenu du programme avec les tâches des employés selon la catégorie socioprofessionnelle.

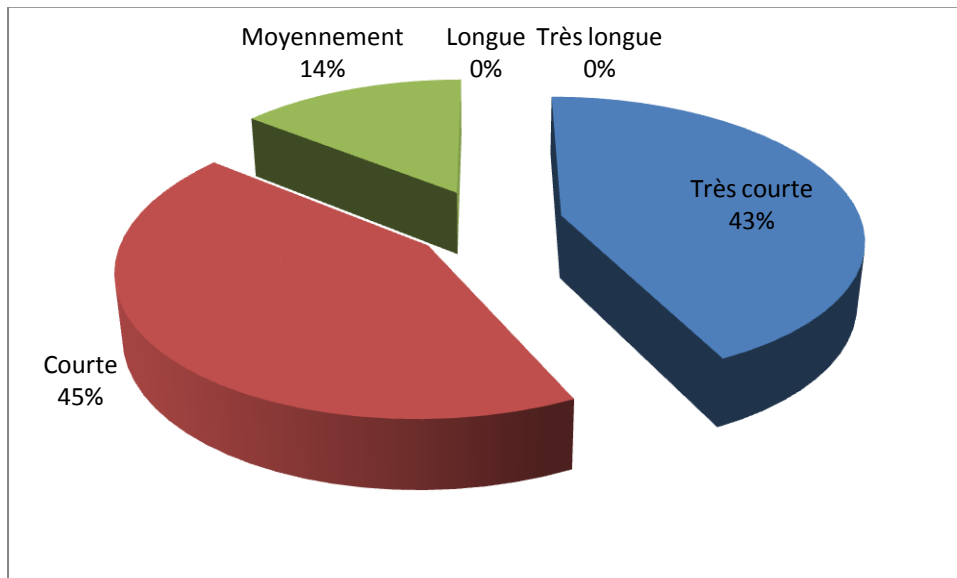
	Cadres	%	Maîtrise	%	Nombre de réponses	%
Parfaitement	/	0%	2	14,28%	2	14,28%
En grande partie	8	57,14%	/	0%	8	57,14%
Moyennement	1	7,14%	1	7,14%	2	14,28%
Insuffisamment	1	7,14%	/	0%	1	7,14%
Pas du tout	/	0%	1	7,14%	1	7,14%

Comme nous l'avons mentionné dans le deuxième chapitre, le contenu du programme de chaque formation est fixé selon les conditions de la S.N.T.F. Ainsi, en ce qui concerne la formation d' « Access » et « Delphi », nous avons pu noter, que la majorité du personnel est



satisfaite du contenu du programme. Cela prouve que la S.N.T.F a su identifier les besoins exprimés par les différents employés.

Graphe n° 12 : la durée de formation.



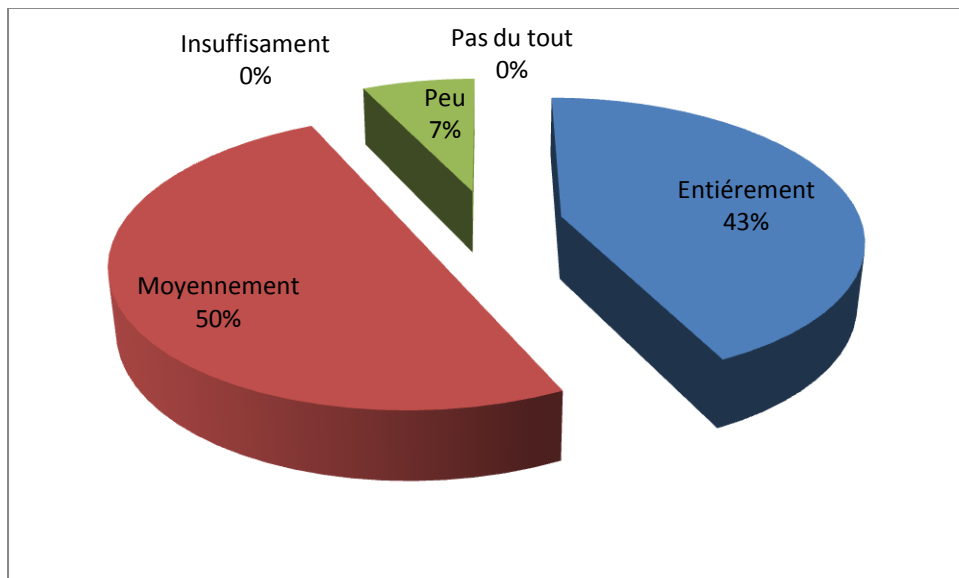
D'après les résultats obtenus, plus de la moitié des personnes approchées (45%+43%) jugent la durée de formation (15 jours) courte voire même très courte. Alors que la minorité (14%) estiment qu'elle est moyenne. alors qu'aucun des sondés ne la trouve longue ou très longue.

Comme nous l'avons signalé précédemment, cette formation a un impact majeur sur l'activité au sein de l'entreprise.

Etant donné que 88% (45%+ 43%) des employés considèrent sa durée courte ou très courte, sans distinction d'âge, de sexe ou de catégorie socioprofessionnelle. Par conséquent, les 14% restants ne sont pas représentatifs.



Graphe n° 13 : Les compétences des formateurs.



Le graphe ci-dessus nous fait savoir que, la moitié des participants (50%) ont considéré le niveau des intervenants comme moyen et 7% d'entre eux signalent qu'il est en deçà de leurs attentes (peu). Par contre 43% des apprenants estiment que la compétence des intervenants est entièrement adéquate afin de pouvoir les former.

Pour bien véhiculer le contenu d'un programme de formation, il faudra bien s'offrir des formateurs qui possèdent une expérience professionnelle et des qualifications pour assurer le transfert des connaissances afin de permettre un développement des compétences pour les apprenants.



Tableau n°9 : les compétences du formateur selon la catégorie socioprofessionnelle.

	Cadres	%	Maîtrise	%	Nombre de réponses	%
Entièrement	5	35,71%	1	7,14%	6	42,85%
Moyennement	4	28,57%	3	21,42%	7	50%
Peu	1	7,14%	/	0%	1	7,14%
Insuffisamment	/	0%	/	%	/	0%
Pas du tout	/	0%	/	0%	/	0%

Pour dire qu'un formateur est compétent, il faut qu'il soit doté des compétences suivantes (Guir et Bessiere, 1995) :

- organisation et d'administration ;
- méthodes (ingénierie de formation) ;

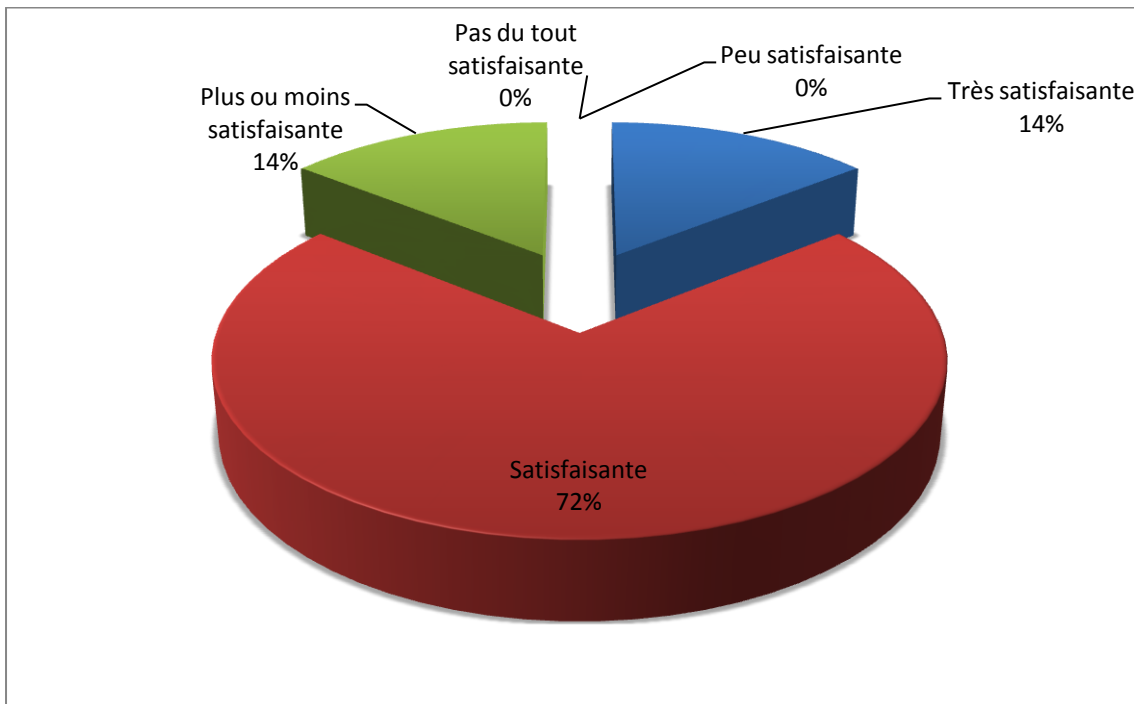


- technologiques ;
- communication et d'animation
- stratégiques (analyse stratégique organisationnelle interne et externe)
- Compétences conceptuelles/théoriques (connaissances théoriques) ;
- Compétences psychopédagogiques.

Ainsi d'après les résultats obtenus de la part des candidats, il est à constater que la majorité des cadres considèrent que le niveau du formateur est très bon, contrairement aux agents de maîtrise qui l'estime moyen. Ceci a été expliqué par deux (02) éléments à savoir :

- Le formateur a utilisé un jargon qui n'a pas été compris par les agents de maîtrise.
- Le temps consacré aux applications était court.

Graphe n° 14 : La méthode pédagogique utilisée par le formateur.





Les résultats ci-dessus font ressortir que la majorité des participants (72%) sont plutôt satisfaits de la méthode utilisée. 14% notent que les méthodes pédagogiques sont très satisfaisantes ; et avec le même pourcentage nous trouvons ceux qui pensent que la méthode utilisée est plus au moins satisfaisante ou peu satisfaisante.

L'atteinte des objectifs de la formation ne peut être réalisée sans une méthode pédagogique adéquate fournie par l'organisme formateur.

Tableau n°10 : l'appréciation de la méthode pédagogique utilisée par le formateur selon la catégorie socioprofessionnelle.

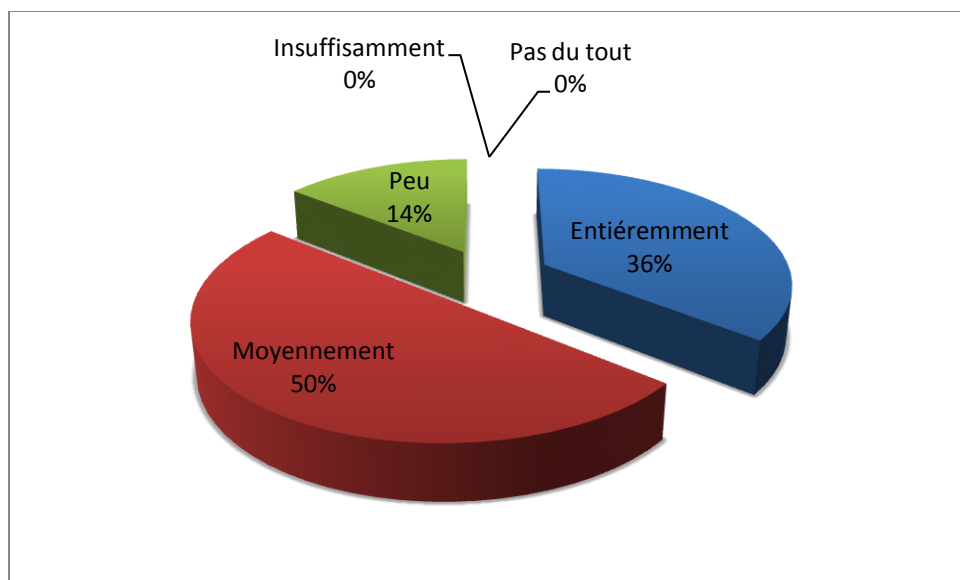
	Cadres	%	Maîtrise	%	Nombre de réponses	%
Très satisfaisante	1	7,14%	1	7,14%	2	14,28%
Satisfaisante	7	50%	2	14,28%	9	64,28%
Plus ou moins satisfaisante	2	14,28%	/	0%	/	14,28%
Peu satisfaisante	/	0%	/	0%	/	0%
Pas satisfaisante du tout	/	0%	/	0%	/	0%



Cette satisfaction des méthodes pédagogiques utilisées par le formateur, traduite par un taux de (14,28%+64,28%) renvoie aux conditions indiquées dans la convention de formation, à savoir : Mettre à la disposition des participants tous les moyens nécessaires pour le bon déroulement de la formation.

IV. APPRECIATION DES RESULTATS DE LA FORMATION.

Graphe n°15 : L'atteinte de l'objectif visant le développement des compétences.



Les résultats du graphe ci-dessus nous montrent clairement que plus de la moitié des participants à cette formation (50%) constatent que l'objectif de développement des compétences a modérément été atteint, tandis que 36% d'entre eux ne sont pas entièrement satisfaits du résultat obtenu. Par ailleurs les 14% restants affirment que les objectifs fixés ont largement été atteints.



Tableau n°11 : Présentation de la neuvième question selon la direction concernée

	Direction clientèle	%	Direction Systèmes informatique	%	Nombre de réponses	%
Entièrement	/	0%	5	35,71%	5	35,71%
Moyennement	4	28,57%	3	21,42%	7	50%
Peu	2	14,28%	/	0%	2	14,28%
Insuffisamment	/	0%	/	0%	/	0%
Pas du tout	/	0%	/	0%	/	0%

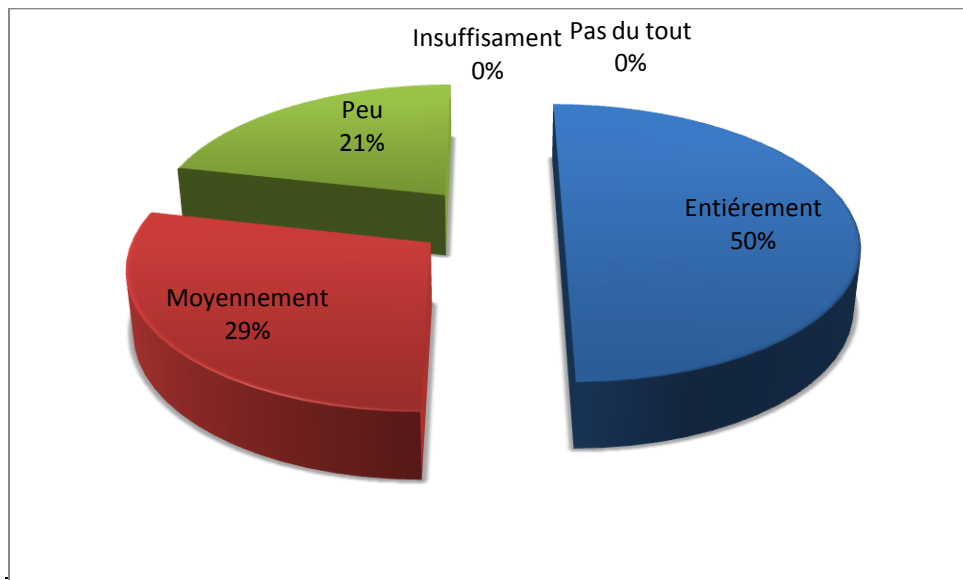
L'appréciation du degré de satisfaction constitue un facteur majeur pour mener des actions d'amélioration.

Il est indéniable que les employés de la direction systèmes informatiques ont été plus aptes à assimiler le contenu du programme de la formation d' « Access » et de « Delphi » durant la



courte durée (15jours), vu qu'ils ont déjà une base dans le domaine. A l'inverse, les employés de la direction clientèle, n'ont pas pu atteindre leurs objectifs fixés, et ils considèrent que la période était très courte étant donné l'importance des notions présentées.

Graphe n° 16 : développement du savoir-faire.



Dans le graphe, on voit que la formation à permis d'augmenter le savoir faire pour la moitié (50%) des participants, tandis que 29% d'entre eux trouvent que le résultat obtenu été moyen. Cependant, le pourcentage restant comporte l'ensemble des personnes qui estiment que cette formation ne leur a pas vraiment permis d'augmenter leur savoir faire (peu).



Tableau n° 12 : Développement du savoir-faire en fonction des directions concernées par la formation.

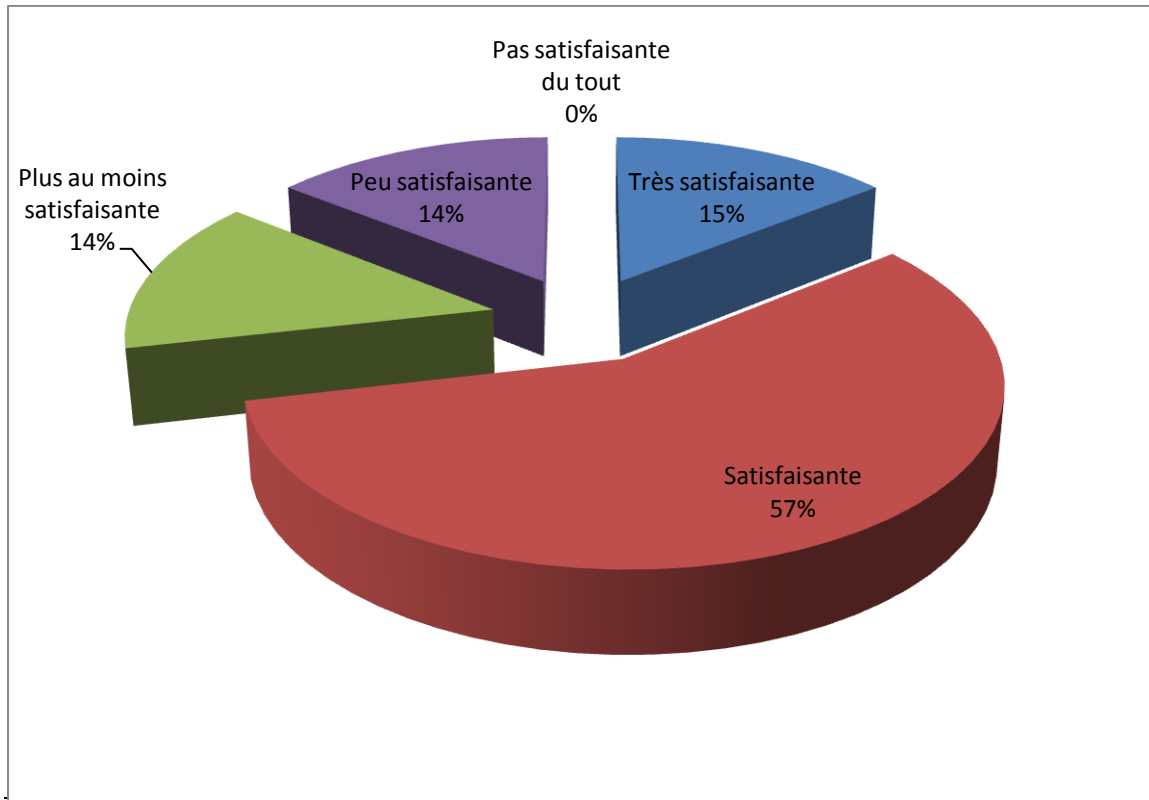
	Direction clientèle	%	Direction systèmes d'information	%	Nombre de réponses	%
Entièrement	1	7,14%	6	42,85%	7	50%
Moyennement	3	21,42%	1	7,14%	/	28,57 %
Peu	2	14,28%	1	7,14%	4	28,57 %
Insuffisamment	/	0%	/	0%	/	0%
Pas du tout	/	0%	/	0%	/	0%

Selon HOSDEY Alain et REGISTER Jacques (2009) le savoir-faire est une des composantes de la compétence. De ce fait, les réponses à cette question, nous permettent de confirmer les résultats de la question précédente. En effet, puisque la majorité du personnel appartenant à la direction de système informatique ont pu atteindre leur objectif (le développement de leurs compétences), c'est que cette formation leur a permis d'augmenter leur savoir faire. Tandis



qu'en ce qui concerne les employés de la direction clientèle la moitié d'entre eux 1/2 estime que leur savoir-faire a été moyennement développé.

Graphe n°17 : Comparaison entre la formation « Access et Delphi » et d'autres formations programmées par la S.N.T.F. (concernant le développement des compétences)



L'enquête effectuée a démontré que (57%+15%) des apprenants sont satisfaits de cette formation voire même très satisfaits comparativement aux autres formations programmés au niveau de la S.N.T.F. Par ailleurs, (14%+14%) d'entre eux auraient souhaité que cette formation se déroule mieux.

Etant donné que 88% (45%+ 43%) des employés considèrent sa durée courte ou très courte, sans distinction d'âge, de sexe ou de catégorie socioprofessionnelle. Par conséquent, les 14% restants ne sont pas représentatifs.



2. Résultat de l'enquête qualitative.

2.1. Entretien avec les candidats.

Pour renforcer notre étude nous avons jugé utile d'établir un entretien direct avec les participants à la formation « ACCESS » et « DELPHI », afin de mieux cerner le processus engagé en matière de formation et de développement des compétences.

2.1. a. Les apprenants appartenant à la Direction Clientèle:

Les participants ne manquent pas de préciser que la durée de la formation ne permet pas de déterminer, de manière précise, son impact sur le développement de leurs compétences. Ils signalent, toutefois quelques commentaires et suggestions :

- Prévoir une autre session plus approfondie, surtout en ce qui concerne le logiciel « Delphi »;
- Thème très intéressant ;
- Revoir éventuellement la durée de la formation estimée courte par la moitié des participants ;
- Prendre leur suggestions en considération, cela sous entend que lors des formations précédentes il n'a été donné aucune suite aux commentaires des participants ;
- Hétérogénéité entre les niveaux des différents participants à la formation ;
- Le temps écoulé entre la demande des employés et le début de la formation est trop long.
- L'entreprise devrait identifier des besoins en formation par rapport aux objectifs réels et opérationnels.
- Mettre en avant les moyens de communication pour bien déterminer les besoins de formation.



2.1.b. Les apprenants appartenant à la Direction Systèmes d'Information.

L'ensemble des formés appartenant à la Direction Systèmes d'information (DSI) estiment que la formation a été bénéfique pour eux.

Cependant, contrairement aux employés de la Direction clientèle, cela démontre que le département de formation n'a pas su détecter chez eux les besoins les plus pressants.

2.2. Entretien avec les responsables.

Au cours de notre enquête et afin de confirmer certains points nous avons sollicité un entretien avec les supérieurs hiérarchiques.

2.2.a. L'entretien avec le directeur de la direction clientèle.

Après une brève entrevue, le directeur de la clientèle nous a orientés vers un chef de département. Ce dernier nous a fait part de son appréciation sur la formation d' « Access et Delphi », en expliquant qu'il n'est pas très satisfait du déroulement de la formation. Il note comme éléments négatifs, la durée (courte) et l'hétérogénéité du groupe. Néanmoins, il nous explique que deux employés ont attiré son attention par leur efficacité quant à la mise en application des acquis de la formation. Ces deux personnes ont effectivement su mettre ces nouvelles connaissances au service de l'entreprise.

Ceci s'est traduit par une efficacité et une rapidité dans l'exécution des tâches qui leur incombent, ainsi qu'une réalisation de deux projets au bénéfice de l'entreprise, à savoir : Gestion des machines et Gestion des coûts. Nous ne manquerons pas de signaler que leurs connaissances en informatique étaient supérieures à l'ensemble du groupe au début de la formation.

De ce fait, nous pouvons dire qu'il y a eu retour sur investissement. Comme l'ont souligné Eric DAVOINE et Yves CHOCHARD :

« L'évaluation du retour sur investissement (de la formation) peut être faite par différents moyens, tel que : la performance dans les relations humaines, où nous pouvons remarquer la



conscience de soi, la résolution de problème, la prise de décision ou la motivation (Burke et Day, 1986)»⁵⁶. Ce qui correspond à la situation actuelle de la S.N.T.F.

2.2.b. Entretien avec le Directeur des Systèmes d'Information.

Le Directeur des Systèmes d'Information nous a clairement expliqué que la formation reçue a été un moyen d'approfondissement des connaissances et des pratiques professionnelles de ses employés. Il ajoute qu'elle leur a permis de préparer une certaine évolution professionnelle et de débiter un projet essentiel à savoir : Gestion des Billets. Autrement dit, cette formation s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

Par ailleurs, le directeur déplore qu'il existe des besoins plus pressant en termes de formation.

3. Les points forts et les points faibles de la formation « Access et Delphi ».

L'analyse de la fiche d'évaluation ainsi que l'entretien réalisés aussi bien avec les participants qu'avec les responsables hiérarchiques, nous ont permis de faire ressortir les points suivants :

3.1. Les points forts :

- La mise en place de certains projets essentiels.
- L'utilité de la formation (le thème de cette formation est jugé très intéressant) ;
- Qualité des méthodes pédagogiques utilisées par le formateur;
- L'échange de connaissances entre les participants.

3.2. Les points faibles :

- Absence d'un système d'évaluation à froid (d'où notre choix de compléter le bilan de cette formation) ;
- L'hétérogénéité entre les niveaux des employés qui n'a pas été suffisamment prise en considération par le formateur ;

⁵⁶ DAVOINE Eric et CHOCHARD Yves, « *A quoi sert la formation managériale et comment évaluer son retour sur investissement ? Analyse d'un cas d'évaluation dans une entreprise suisse* », Université de Fribourg, 2008, consulté le : 08/03/2013, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008chochard-davoine.pdf>



- Le temps écoulé entre la demande des employés et le début de la formation est trop long à savoir neuf (09) mois;
- La durée de la formation est courte. ;
- Absence du bilan de compétences et du référentiel de compétences.

- Les compétences acquises par les agents formés ne contribuent pas souvent dans l'atteinte des résultats escomptés.

4. Synthèse globale.

Suite à notre travail de recherche effectué sur le terrain (Société Nationale des Transports Ferroviaires) relatif à la problématique : la contribution de la formation au développement des compétences, nous avons pu retenir les éléments suivants :

- Le choix des participants a été fait sur la base des besoins détectés auprès des employés de la direction de la clientèle et des systèmes d'information ; une corrélation a ainsi pu être établie entre les deux directions. En conséquence, il a été décidé de la mise en place d'une seule et même formation rassemblant les intéressés. En outre, le fait que le service clientèle ait eu un besoin de formation plus important et plus pressant n'a en rien altéré la prise de décision étant donné que le problème évoqué dans sa globalité, était le même pour les deux parties ;
- Maîtrise de nouveaux logiciels (ACCESS et DELPHI);
- Cette formation a permis à certains d'approfondir leurs connaissances et à d'autres d'acquérir de nouvelles connaissances ;
- Solutionner les dysfonctionnements rencontrés au moment de l'exécution de leurs tâches par rapports aux méthodes actuelles;
- Les participants confirment que l'environnement professionnel leur a permis d'appliquer les connaissances acquises lors de la formation, mais pas de manière globale ;



- La durée de la formation reste à l'appréciation des apprenants, une partie considère la période de formation insuffisante pour assurer un transfert réel de connaissances à savoir huit (8jours), tandis que l'autre partie estime cette durée correcte ;
- Ainsi, malgré les efforts que déploie la S.N.T.F en matière de formation, et notamment tout ce qui concerne le développement du personnel et professionnel de ces ressources humaines, il demeure relatif ;
- En outre, nous constatons que les employés interrogés sont très intéressés par les formations, et aimeraient pouvoir participer à une autre formation afin de développer et d'améliorer leurs connaissances et compétences, ceci leur permettraient de s'adapter plus aisément à la dynamique de l'entreprise. Cependant, il nous a été donné de constater qu'il n'est malheureusement pas permis à tous d'accéder à une formation.

Conclusion



Ainsi nous arrivons au terme de la tâche que nous nous sommes assignée. Tout au long de notre travail nous avons démontré que la notion de développement des compétences occupe actuellement une place primordiale au sein des organisations et la formation en est l'outil privilégié. Un tel engouement est lié en partie à l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission et d'appropriation des connaissances. De ce fait, face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations de l'environnement, les programmes de formation sont désormais axés sur le « développement des compétences ».

Par ailleurs, la formation est devenue un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises et leur politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences des travailleurs.

Dans le cadre de notre recherche, il a été question d'aborder le sujet de l'action de formation et surtout de sa contribution au développement des compétences. De ce fait, les résultats relevés lors de l'enquête que nous avons menée auprès de la Direction des Ressources Humaines au sein de la S.N.T.F, nous ont permis d'arriver à soumettre des pistes de réflexion dans le champ de la formation.

L'opération d'évaluation des actions de formation est relativement formelle mais ne relève pas d'une mutualisation et de correctifs pouvant améliorer ces actions et devenir, par conséquent un outil d'évaluation des compétences. Actuellement, les apprenants renseignent un questionnaire basé sur la satisfaction immédiate. Les employés qui bénéficient de ces formations accomplissent cette tâche de manière dilettante et l'analyse des questionnaires n'apporte que peu d'informations sur l'impact réel de la formation. L'évaluation devient aujourd'hui un élément central pour le développement d'un programme de formation managériale. Les organisations qui n'ont pas recours à des évaluations détaillées ont tendance à réduire ou à supprimer leurs budgets de formation alors que celles qui prennent en considération cet aspect augmentent les crédits alloués à ce poste.

En matière d'identification des besoins, la S.N.T.F néglige la demande de ses employés, et accorde peu d'importance à leur implication. Les plans de formation sont dictés par des



besoins stratégiques de moyen terme, mais ne sont pas intégrés dans un processus de développement d'une culture d'entreprise. Cet aspect permettrait certainement une plus grande adhésion du personnel à la politique de formation de l'entreprise. Ainsi, dans le but d'apporter notre modeste contribution nous proposons :

- La mise en place d'outils d'évaluation intégrant les cinq niveaux cités dans notre travail ;
- Identifier des besoins en formation par rapport aux objectifs réels et opérationnels de l'entreprise ;
- Mettre en place un bilan des compétences à même de les analyser, les évaluer et d'assurer enfin une meilleur gestion des carrières ;
- L'élaboration d'un référentiel de compétences qui permettrait de résorber le déficit en la matière ;
- Faire du Benchmarking pour prendre connaissance des processus de formation appliqués dans d'autres entreprises ;

Pour conclure, nous noterons que notre étude demeure une simple contribution scientifique et méthodologique au sens du management de l'entreprise de la nouvelle génération, notre travail demeure indicatif et non exhaustif car il s'agit d'une tentative de réflexion et de diagnostic qui nécessiterait des travaux de recherches plus approfondies à l'avenir. Nous remarquons, qu'aujourd'hui, il est demandé aux individus bien plus que des compétences d'actions, mais des compétences de gestion de l'action. Tout ceci rompt complètement avec l'époque de Taylor.

La formation doit passer aujourd'hui à une autre logique, celle de son management. Il s'agit non pas d'une simple fonction au sein de l'entreprise comme la présence d'une DRH ou d'une direction du personnel, mais plutôt comme une fonction partagée et solidaire où l'ensemble des acteurs et managers de l'entreprise participent en permanence dans la dynamisation du progrès social, culturel et professionnel et de la croissance économique, commerciale, financière et même globale.



Face à la complexité et à l'importance du sujet traité nous ne pouvons en aucun cas prétendre l'avoir cerné dans sa globalité. Parler de la formation dans le développement des compétences procure un intérêt sans cesse croissant, c'est dans cette optique que nous aimerions approfondir notre étude. Nous pourrions prendre en considération les nouvelles technologies qui participent fortement au développement de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE :

1. Ouvrages consultés :

- AUBRET, Jacques; GILBERT, Patrique ; PIGEYRE, Frédérique, « *Management des compétences* », 2002, 2ème édition, DUNOD, France.
- BEIRENDONCK, Lou Van. 2004, « *Management des compétences : évaluation, développemet et gestion.* », De Boeck. Bruxelles.
- BOUGHATTAS, Yousra ; BAYAD, Mohamed, 2009, « *Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales* ». France.
- BUCK, Jean-Yves, 2003, « *Le management des connaissances et des compétences en pratique* », ed. d'Organisation. Paris.
- HAMEL, Gray ; PRAHALAD, 1995, « *La conquête du futur* », Inter Edition. Paris.
- HOSDEY, Alain ; ROGISTER, Jacques, 2009, « *Formation en entreprise* », Edipro. Belgique.
- MEIGNANT Alain, 2009, « *MANAGER LA FORMATION* », 8ème Edition. Editions Liaisons. France.
- KANKAYONO, Martine. 2009, « *Développement des compétences au sonar : essai d'étude critique d'un système* », Ressources humaines, Institut Supérieur d'Informatique de Gestion.
- ZARIFIAN Philippe, 2001, « *Objectif compétences* », Ed Liaison. Paris.

2. Les mémoires de licence, magistère et master.

- BENTCHAKAL, Meriem; AIT RAMDANE, Sana, «*Management des emplois et des compétences*», mémoire de licence, INC, Alger. 2011.
- BOURCIER, Caroline, « *Enjeux et pratiques de la mobilité interne: Une approche par les compétences* », mémoire de master, Université Paris –I- Panthéon-Sorbonne.2006.
- IKHOU, Djazia ; CHEROUK, Farah Kheira, « *L'apport de la détermination des besoins de formation dans le développement des compétences*», mémoire de licence. INC. Alger. 2010.
- LASSEL, « *La satisfaction des employés de la S.N.T.F sur le lieu de travail* », ESC. 2008.
- NASSER-BAY, Saliha ; KANOUNE, Nesrine ; TAANI, Aicha. « *La politique de la formation et sa contribution au développement des compétences* », mémoire de licence. EHEC. Alger. 2010.

- OUEDRAOGO, Ahoua. « *Elaboration d'outils de gestion des compétences pour le personnel du port autonome de Dakar : le cas du référentiel de compétences des agents du service des ressources humaines* ». IFDRH. 2005.

3. Les textes officiels.

- Recueil de textes législatifs et règlement, FNAC, 2007.

4. Les documents internes à l'organisme d'accueil.

- BENABBAS Hafsa Radia, 2005, « *suivi des examens internes* », Centre de Formation Professionnelle. Alger.
- Bilan annuel des activités formation, exercice 2012, Société Nationale des Transports Ferroviaires, Direction des Ressources Humaines. département formation.
- MOULFI Saliha, Rapport de stage, ESC. Alger. 2011.
- règlement intérieur de l'entreprise, édition Avril 1993. Alger

5. Sitographie (webographie).

- ABRAHAM, Jocelyne, « *Marché interne du travail. Enjeux et limites de la mobilité* », Université François Rabelais, 2003, consulté le 15-03-2013. http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/CAHIER_2003-105_ABRAHAM.pdf
- ARROW, 1962, « The economic implications of learning by doing », <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2295952?uid=3737904&uid=2&uid=4&sid=21102295823881>
- AUBERT-LOTARSKI. « *L'expérience professionnelle : une condition de professionnalisme ? Le point de vue des sciences de l'éducation* ». Université Marc Bloch, Strasbourg II. P1, consulté le 25-04-2013. <http://urp-scls.u-strasbourg.fr/lotarskyactes6.pdf>.
- BARUEL BENCHERQUI, Dominique ; LE FLANCHEC, Alice ; MULLENBACH SERVAYRE, Astrid. « *Une nouvelle dynamique pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* », novembre 2010. Université Paris –I- Panthéon-Sorbonne, consulté le 16-04-2013. <http://prism.univ-paris1.fr/New/cahiers/CR10-41.pdf>.

- Bataille F., « *Compétence collective et management des équipes opérationnelles* », thèse de sciences de gestion, 1999, Caen, in (Frédérique CHEDOTEL et Laurent PUJOL, « *De la compétence individuelle a la compétence collective : l'influence des processus d'identification sociale et le rôle du manager* », <http://ead.univ-angers.fr/~granem08/IMG/pdf/F.Chedotel-2.pdf>

- BODIN Jean, 1576, « *Les six livres de la République* », in (BALEMA Kossivi Le Magicien, « *Les déterminants de la performance des écoles primaires au Sénégal* », E. N.S.A.E, 2011, consulté le 08/06/2013, http://www.memoireonline.com/08/11/4728/m_Les-determinants-de-la-performance-des-ecoles-primaires-au-Senegal.html

- BRAILOVSKY, Carlos ; MILLER, François ; GRAND'MAISON, Paul. « *L'évaluation de la compétence dans le contexte professionnel* ». 1998. Erudit. Vol.47.n°12. <http://www.erudit.org/revue/ss/1998/v47/n12/706787ar.pdf>, consulté le 24 mai 2013.

- DAVOINE, Eric ; CHOCHARD, Yves. « *A quoi sert la formation managériale et comment évaluer son retour sur investissement ? Analyse d'un cas d'évaluation dans une entreprise suisse* ». Université de Fribourg. 2008, consulté le 08/03/2013. <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/acts-agrh/pdf-des-actes/2008chochard-davoine.pdf>.

- DENNERY, Marc, *Piloter un projet de formation, du diagnostic des besoins à la mise sous assurance qualité*, 1999, ESF éditeur, Paris, in (Marchandeu Claire, « *Elaboration d'un projet de formation en FLE - Amélioration du dispositif pédagogique d'une école parisienne naissante* », 2009, http://www.memoireonline.com/07/09/2229/m_Elaboration-dun-projet-de-formation-en-FLE-Amelioration-du-dispositif-pedagogique-dune-ecole-9.html#toc17

- DUPOUY A. (2008), « *L'accompagnement du porteur de projet innovant en incubateur: une question d'apprentissage. A partir du cas de l'incubateur de projets innovants de l'ESTIA* », Université de Pau et des Pays de l'Adour, thèse de doctorat, in (BAYAD Mohamed et BOUGHATTAS Yosra, « *le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales* », <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009boughattas-bayad019.pdf>

- Etude Gestion, consulté le 04/05/2013, <http://fr.etudegestion.com/mobilite-outil-de-gestion-des-competences/>.

- GAELLE, Pierre. « *Quelles formations pour une compétence APPN en Seine-Maritime ?* », mémoire de master. Université de Rouen. 2006, consulté le 25-04-2013.
http://www.univ-rouen.fr/civiic/memoires_masterICF/textes/T_PIERRE.pdf
- GUENETTE, Alain Max, « le savoir-être » : la gestion du capital », Bulletin HEC, n°67, Octobre 2003.
http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/inf4018/IMG/pdf/b67_guenette_SE.pdf
- Guide Carrière, consulté le 04-05-2013.
<http://carriere.comprendrechoisir.com/comprendre/evaluation-dess-competences>.
- HAMEL Gary et PRAHALAD, 1995, « *le cœur de compétence* »,
http://www.12manage.com/methods_corecompetence_fr.html
- HELD, Daniel ; RISS, Jean-Marc, « *Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante* », Employeur Suisse, n° 13, 1998.
<http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/004/hlddc.pdf>
- Isabelle GIRY, 2003, « fiche de lecture sur LE BOTERF », théories des organisations,
http://www.google.fr/#sclient=psy-ab&q=Isabelle+GIRY%2C+2002+comp%C3%A9tences&oq=Isabelle+GIRY%2C+2002+comp%C3%A9tences&gs_l=hp.3...2182.5750.2.6010.12.12.0.0.0.360.2291.0j4j6j1.11.0...0.0.0..1c.1.16.hp.d8YgNOPjn_E&psj=1&bav=on.2,or.r_qf.&bvm=bv.47534661,d.ZWU&fp=326146b8209ad5be&biw=1366&bih=667
- JEAN-YVES BÜCK, « *le management des connaissances et des compétences en pratique* », 2ème édition, Éditions d'Organisation, 1999, 2003, http://www.editions-eyrolles.com/Chapitres/9782708128705/tm_buck.pdf
- KLARSFELD, Alain. « *La compétence, ses définition, ses enjeux* ». Gestion. N°2. Mars – Avril 2000. ESC. Toulouse, consulté le 03-04-2013.
http://www.accademia.edu/1526777/la_competence_ses_definition_ses_enjeux.
- LASSONDE Isabelle, « *Le rendement de la formation de la main-d'œuvre en entreprise : Une recension des écrits* », Université Laval Québec, consulté le 29/03/2013,
http://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE_T3_Gosselin.pdf
- LE BETERF Guy, 2000, «La mise en place d'une démarche compétence : quelques conditions de réussite », <http://www.guyleboterf-conseil.com/images/ANDCP.PDF>
- LOUART, Pierre, « *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel* », 2002, consulté le 04-05-2013.
http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/003/Maslow_et_Herzberg/meheltem.pdf

- [LEVY-GABOUA](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ecop_0249-4744_1994_num_116_5_5700), Louis, 1994, « *formation sur le tas et rendement de l'expérience: un modèle de diffusion du savoir* », consulté le 07-05-2013. http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ecop_0249-4744_1994_num_116_5_5700
- MEBAREK, Azzedine, « La compétence et la formation professionnelle », Institut Supérieur de Gestion de Tunis, 2007, consulté le 24-03-2013. <http://fr.slideshare.net/ezmb/la-competece-et-la-formation-professionnelle-ezzeddine-mbarek>
- MOUSSAOUI, Lamri. « *Le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience algérienne* ». Algérie. Consulté le 25-03-2013. http://www.wcfel.org/doc/CMA_FP_Algerie.pdf
- OUDIN Alice, 2009, « *Contribution au développement des compétences et de l'apprenance en vue d'une professionnalisation* », mémoire master 2, Université François Rabelais – Tours, http://memoires.scd.univ-tours.fr/Sufco/Master2/2009sufco_OUDIN_Alice.pdf
- PASTRE. Pierre. « *Les compétences professionnelles et leur développement* », revue CFDT n° 39, mars 2001, consulté le 23-02-2013. <http://benhur.teluq.quebec/SPIP/inf4918/IMG/pdf/Pastre.pdf>.
- PENSO-LATOUCHE, Annick. « *Identifier et écrire les compétences professionnelles* ». 1998, consulté le 05-04-2013. <http://www.apl-conseil.com/cahier%204.pdf>.
- Piette, S-A., & Orban, M. (2003), « *L'évaluation des compétences en milieu de travail : Leçons de quelques expériences de terrain* », http://www.udi.hec.ulg.ac.be/cours/gestion-competences/documents/L_evaluation_des_competerences.pdf
- REIN BOLD ; BREILLOT. « *Gérer la compétence dans l'entreprise* ». 1993. L'harmattan, consulté le 12-04-2013. http://www.e-rh.org/doc_dess/referentiel_competence.pdf.
- SABOURIN Vincent et BENDAVID Élie, « *Compétences stratégiques et stratégies des multinationales canadiennes*», Université du Québec à Montréal, consulté le 08/06/2013, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1091-competences-strategiques-et-strategies-des-multinationales-canadiennes/download>.

- Site officiel de l'entreprise (SNTF), consulté 26-03-2013.
- TASSIN, Patrick, « *La formation professionnelle contribue-t-elle réellement au développement des territoires?* », Septembre 2012, Colloque Champagne-Ardenne.
<http://www.cesdefrance.fr/pdf/12168.pdf>



ANNEXES

1. Les filiales et participations :

A. Segment des transports :

	RAIL-EXPRESS	STIM	STPE	STG	RAIL LINK ALGERIE	STFBA
Statut juridique	Filiale à 100%	Filiale à 100%	Participation à 50% avec Naftal	Participation à 50% avec OAIC	Participation à 45% avec RAIL LINK France	Filiale à 100%
LOGO						En cours de réalisation
Capital social (DA)	200.000.000	80.000.000	290.600.000	318.400.000	75.000.000	1.000.000
Objet social	Activité de groupage de colis, de messagerie, et de transport rapide de marchandises.	Le transport de bout en bout en faisant appel au combiné rail - route.	Le transport de produits énergétiques par chemin de fer ou par mode combiné rail - route.	Le transport de céréales par chemin de fer ou par mode combiné rail - route.	Le transport de conteneurs par chemin de fer ou par mode combiné rail-route sur tout le territoire algérien.	Exploitation des services ferroviaires de transport de voyageurs dans les périmètres urbains et suburbains.

B. Segment des études et travaux :

	INFRA-RAIL	RAIL-ELECTRIQUE	ESTEL Rail Automation Spa	SETI-RAH
Statut juridique	Filiale à 100%	Filiale à 100%	Spa SNTF/SIEMENS 49% - 51%	Filiale à 100%
LOGO				
Capital social (DA)	1.080.000.000	40.000.000	65.000.000	46.000.000
Objet social	Travaux d'infrastructures ferroviaires et routières.	Ingénierie et travaux d'électrification ferroviaire.	Ingénierie de signalisation et des télécommunications dans le domaine ferroviaire.	Ingénierie des transports (Etudes et suivi des opérations portant sur le matériel et l'infrastructure).

**Loi n°06-24 du 6 Dhou el hidja 1427, correspondant
au 26 décembre 2006, portant loi de finances pour 2007,
notamment ses articles 79 et 80**

Art. 79. - L'article 54 de la loi n° 90-36 du 30 décembre 1990 portant loi de finances pour 1991 modifié par les dispositions de l'article 55 de la loi de finances pour 1998 et modifié, complété et rédigé comme suit :

« Art. 54 : Les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenus de consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue de leur personnel.

A défaut, ces organismes employeurs sont assujettis au versement d'une taxe de formation professionnelle continue, constituée par la différence entre le taux légal de 1% et le taux réel consenti aux actions de formation professionnelle, dont le produit est versé dans un compte d'affectation spéciale.

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

La taxe de formation professionnelle est recouvrée comme en matière fiscale.

Les conditions et modalités d'application du présent article seront fixées par voie réglementaire »

Art. 80. - Les dispositions de l'article 56 de la loi n° 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998 sont modifiées, complétées et rédigées comme suit :

« Art. 56 : Sans préjudice de l'obligation édictée par les dispositions de la loi relative à l'apprentissage, les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques sont tenus de consacrer au moins un montant égal à 1% de la masse salariale annuelle aux actions d'apprentissage.

A défaut, ces organismes employeurs sont assujettis au versement d'une taxe d'apprentissage, constituée par la différence entre le taux légal de 1% et le taux réel consenti aux actions d'apprentissage, dont le produit est versé dans un compte d'affectation spéciale.

La taxe d'apprentissage n'est pas déductible de l'assiette de l'impôt sur le revenu ou les bénéfices et n'obéit pas aux règles d'exonération édictées par la législation en vigueur.

La taxe de formation professionnelle est recouvrée comme en matière fiscale.

Les conditions et modalités d'application du présent article seront fixées par voie réglementaire »

Fait à Alger, le 6 dhou el hidja 1427, correspondant au 26 décembre 2006

Abdelaziz BOUITEF / IKA



SOCIETE NATIONALE DES TRANSPORTS FERROVIAIRES

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Département Formation

Plan de Formation de l'année 2012

Les objectifs de formations qu'ambitionne de réaliser l'Entreprise se traduisent par une planification réaliste de l'acte de formation ; la démarche adoptée devra satisfaire les exigences suivantes

- Relever le niveau d'encadrement de l'entreprise.
- Assurer l'adéquation entre les différentes catégories du personnel en matière de compétence et des exigences des tâches à produire.
- Réaliser la formation permanente qui garantisse une mise à niveau continue du personnel.

Les prévisions en formation pour l'année 2012, toutes fonctions et catégories socioprofessionnelles confondues sont de l'ordre de 4265 agents pour un volume de 2154

C'est aussi que **1821** agents bénéficieront d'actions de formation et **2444** autres celle de perfectionnement et ce pour des volumes respectifs de **987** H/M et **1167** H/M .

Ces cycles sont destinés principalement pour les catégories exécution et maîtrise.



SOCIÉTÉ NATIONALE DES TRANSPORTS FERROVIAIRES
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
Département Formation

XP3.N° 24 - 5 / 2010

Alger, le

Messieurs les Directeurs centraux
XSI - XCG-XF - X Audit - XC - XM - XV - XCPP-XA

Objet : Plan de Formation 2011.

Dans le cadre des préparatifs du plan et budget de Formation pour l'année 2011, j'ai l'honneur de vous demander de bien vouloir nous communiquer vos besoins en matière d'activité formation.

A cet effet, je vous communique ci-joint un tableau, en vue de le faire renseigner par vos soins.

SOCIETE NATIONALE DES TRANSPORTS FERROVIAIRES
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
Département Formation

Action de Formations

Structure :

Intitulé de Formation	Nature de Formation (Qualifiante / Diplômante)	Nombre d'agents prévus	Population concernée	Catégorie (Exécution, Maîtrise, Maîtrise sup, cadre).	Durée de Formation	Lieu de formation

SOCIETE NATIONALE DES TRANSPORTS FERROVIAIRES
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
DEPARTEMENT FORMATION



Cahier des charges relatif à la

Formation sur le nouveau code des marchés publics

AVRIL 2011



SOCIETE NATIONALE DES TRANSPORTS FERROVIAIRES

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Département Formation

1- Objet du présent cahier des charges

Le présent cahier des charges à pour objet principal la réalisation d'une formation de mise à niveau des connaissances des agents de maîtrise et cadres SNTF des niveaux central et opérationnel sur les dispositions réglementaires du nouveau code régissant les marchés publics selon le décret présidentiel n° 10-236 du 07/10/2010 en vigueur.

2- Objectifs de la FORMATION

Cette action a pour Objectifs :

- Acquérir, actualiser et approfondir les connaissances nécessaires en matière de marchés publics et de contrat à la lumière du décret présidentiel n° 10-236 du 07/10/2010.
- Maîtriser les procédures de passation, d'exécution et de contrôle des marchés publics telles que définies dans le nouveau code des marchés publics

3- Résultats Attendu de la formation

- Maîtrise des procédures de passation, d'exécution et de contrôle des marchés publics.
- Connaissance parfaite du nouveau code des marchés publics.

4- Population à former

- Cette action s'adresse à tout le personnel impliqué dans le domaine à savoir :
- Agents de maîtrise et cadres des niveaux central et opérationnel (régional)
- nouvelles recrues

Le nombre des cadres susceptibles de suivre cette formation sera communiquée au prestataire retenu après évaluation des offres

5- PROGRAMME DE FORMATION

Le prestataire est tenu de présenter le contenu détaillé du programme qui s'articule autour des aspects, ci- après:

- Rappel des fondamentaux des marchés publics
- Présentation détaillée du décret présidentiel n° 10-236 du 07/10/2010

- Mode et procédures de passation des marchés publics.
- Nouvelles dispositions relatives à l'exécution des marchés publics.
- rôle et attributions des commissions d'ouverture et d'évaluation des offres.
- L'élaboration des cahiers des charges.
- Cas pratiques

6- Durée de la Formation

La durée de la formation est de : 5 jours maximum

7- conditions de recevabilité des offres.

Pour qu'elles soient recevables et acceptables, toutes les pièces constituant l'offre doivent être complétées et envoyées sous plis fermé comportant :

A/ Offre technique :

- Références de l'organisme.
- CV des différents intervenants et /ou consultants.

B/ Offre financière

- faire ressortir les coûts par personne en deux variantes.
 - **Variante 1** : sur site SNTF avec possibilité de déplacement du formateur au niveau des régions (Annaba, Constantine, Alger, Oran).
 - **Variante 2** : sur site de l'organisme avec et sans Hébergement des stagiaires (en Internat et Externat)

8- délai de dépôt des offres.

- La date limite de dépôt des offres est fixée au 20 Mai 2011 à 16H00.
- Ces offres devront être déposées au niveau de la Direction des Ressources Humaines sise au 21-23 Boulevard Mohamed V Alger (4ème étage).

FILIERE : EXPLOITATION
CODE : 1
SOUS FILIERE : Contrôle et Inspection Gestion
CODE : 17
POSTE DE TRAVAIL : Contrôleur de Gestion (K.G)
CODE : 171

DESCRIPTION SOMMAIRE DU POSTE

Est chargé de procède aux vérifications comptables des gares et des actions commerciales.

TACHES & ACTIVITÉS DU POSTE

❖ **Principales :**

- 1- Assure et collabore à la vérification comptable des gares.
- 2- dresse les P.V de vérification comptable des gares des gares qu'il contrôle et élabore les rapports de la synthèse.
- 3- veille à l'application de la réglementation trafic comptabilité dans les gares.
- 4- dispense la formation professionnelle des agents lors du contrôle pour améliorer leurs connaissances et endiguer les erreurs.
- 5- Assure les démarchages pour le recouvrement des créances auprès de la clientèle.
- 6- opère des contrôles inopinés dans les gares.
- 7-étudie et propose des améliorations dans la gestion comptable ou commerciale des gares.
- 8- prend des initiatives de sa compétence pour dicter des mesures d'assainissement comptable.
- 9- effectue et participe à l'enquête à caractère comptable ou commercial.
- 10- dirige un bureau commercial.
- 11- assure la formation professionnelle dans un C.I.P et la formation itinérante.

❖ **Occasionnelle :**

- 1- peut assurer le remplacement d'un dirigeant de centre comptable.
- 2- peut assure le remplacement de l'inspecteur de gestion.

EXIGENCE DU POSTE

Intellectuelles :

- Esprit d'analyse et de synthèse.
- Esprit critique.

Relationnelles :

- Bonne relations humaines et tact avec les différents services de la SNTF et la clientèle.

De communication :

- Bonne présentation, discipline, influence, délicatesse.

ACCÈS AU POSTE

Conditions d'accès :

Niveau d'instruction : Bac, ou 3^{ème} année secondaire.

Formation :

Spécifique : un (01) semestre.

Expérience professionnelle : trois (03) à quatre (04) ans dans la filière.

Examen : d'accès au poste de contrôleur de gestion.

mode de recrutement :

Interne : après réussite à l'examen d'accès au poste de contrôleur de gestion.

Externe : /

SOCIETE NATIONALE DES TRANSPORTS FERROVIAIRES
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Département Formation

Fiche d'évaluation

Organisme de formation : INPED (Boumerdes) :

Indiquez votre degré d'accord pour chacun des énoncés présentés ci-dessous, en utilisant l'échelle suivante :

- 1- En désaccord
- 2- Plus ou moins d'accord
- 3- En accord
- 4- Tout à fait d'accord

OBJECTIFS ET CONTENUS				
Les objectifs de la formation étaient clairs et précis				
Le contenu de la formation correspondait à mes besoins et préoccupations				
Les objectifs ont été atteints				
METHODOLOGIE ET MATERIEL PEDAGOGIQUE				
Les techniques d'enseignement utilisées ont favorisé l'apprentissage				
Il y avait un équilibre entre la théorie et la pratique				
La documentation était bien rédigée et me sera utile ultérieurement				
Les exercices et applications proposés étaient pertinents à la formation				
Les apports audiovisuels étaient bien conçus et ont contribué à mon apprentissage				

CRITERES	Note Maximum	Appréciation chiffrée		Note définitive arrêtée Par le Directeur	OBSERVATIONS
		Etablissement	Service		
1 - Compétence et aptitude professionnelle.	6	5	5	5	
2 - Conscience professionnelle dévouement.	3	3	3	3	
3 - Sens de la responsabilité et esprit d'initiative.	4	3,5	3,5	3,5	
4 - Assiduité — Punctualité.	4	3,5	3,5	3,5	
5 - Sens de la discipline.	3	3	2	3	
Nombre total de points	20	17	17	17	

رئيس دائرة وسائل الإنتاج
امضاء: كولوقة

بلحجة محمد
رئيس قسم المركز الوطني
للإنتاج



SOCIETE NATIONALE DES TRANSPORTS FERROVIAIRES

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

DEPARTEMENT FORMATION

Alger le, /02/2013

Monsieur le Directeur des Ressources Humaines.

Objet : Demande de formation d' « ACCESS et DELPHI ».

Suite à votre courrier susvisé, j'ai l'honneur de vous demandé de bien vouloir différer le détachement des cadres de la clientèle devant bénéficier de la formation «Acces et Delphi » au mois de Janvier 2013.

En effet, ceux-ci été désigné pour faire partie d'un groupe de travail AD-HOC chargé d'élaboré un rapport sur les perspectives de développement des transports de marchandises conformément à la décision xc N° 04/2012. Du 10/12/2012 et qui doit remettre le dit rapport le 3/2013.



SOCIETE NATIONALE DES TRANSPORTS FERROVIAIRES

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

DEPARTEMENT FORMATION

Alger le, 29/02/2013

Monsieur le Directeur des Ressources Humaines.

Objet : Compte rendu des formations ACCESS et DELPHI.

J'ai l'honneur de vous rendre compte sur le déroulement des formations ACCESS et DELPHI qui ont concerné le personnel des Directions de la clientèle et des systèmes d'information.

Ces actions se sont déroulées au niveau de l'INPED (Boumerdès) du 10 au 25 février 2013.

Ces formations se sont déroulées dans de bonnes conditions pour les quatorze stagiaires qui étaient satisfaits du côté pédagogique (matériel didactique, formateur) qu'au côté prise en charge en matière de restauration, ci-joint les fiches d'évaluation à chaud renseignées par les stagiaires à l'issue des formations.

A votre appréciation ;

Ecole Nationale Supérieure de Management

ENSM. ALGER

MASTER Management des Organisations

Enquête dans le cadre d'un mémoire de master recherche

Je suis étudiante à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM Alger), et je prépare un mémoire de fin d'étude qui traite du thème de la Gestion des Ressources Humaines et s'intitule:

« La contribution de la formation au développement des compétences des employés »

Pour mener cette recherche, je dois recueillir des informations auprès de votre personnel par le biais d'un questionnaire.

La réponse au questionnaire est anonyme, toutes les informations recueillies ont un objectif strictement pédagogique et ne figureront que dans mon mémoire.

Je vous serai reconnaissante de bien vouloir participer à la réalisation de cette étude et vous remercie pour votre engagement.

Questionnaire :

Date :..../...../.....

N°

Questionnaire

V. PLANIFICATION DE LA FORMATION

1. Sur quelle base avez-vous été choisi pour cette formation ?

Par rapport à la qualité de votre travail

Par rapport à vos missions

Sur recommandation de votre responsable

A votre demande

Autre,

(précisez).....

.....

VI. APPRECIATION GLOBALE DE LA FORMATION

➤ 2. Qualité et contenu du programme :

Très satisfaisante

Satisfaisante

Plus ou moins satisfaisante

Peu satisfaisante

Pas satisfaisant du tout

➤ **3. Les conditions de déroulement de la formation :**

- Très bonnes
- Bonnes
- Moyennes
- Mauvaises
- Très mauvaises

➤ **4. Pensez-vous que le programme de formation est en adéquation avec le contenu de vos tâches?**

- Parfaitement
- En grande partie
- Moyennement
- Insuffisamment
- Pas du tout

➤ **5. Pour vous, la durée de formation est :**

-
- Très courte
- Courte
- Moyenne
- Longue
- Très longue

➤ **6. Pensez-vous que les intervenants avaient les compétences adéquates pour vous former ?**

- Entièrement
- Moyennement
- Peu
- Insuffisamment

Pas du tout

Précisez pourquoi ?

.....
.....

➤ **7. Que pensez-vous de la méthode pédagogique utilisée par le formateur :**

Très satisfaisante

Satisfaisante

Plus au moins satisfaisante

Peu satisfaisante

Pas satisfaisant du tout

VII. APPRECIATION DES RESULTATS DE LA FORMATION :

➤ **7. Pensez-vous que l'objectif de développement des compétences a réellement été atteint ?**

Entièrement

Moyennement

Peu

Insuffisamment

Pas du tout

➤ **8. Cette formation vous a-t-elle permis d'augmenter votre savoir faire ?**

Entièrement

Moyennement

Peu

Insuffisamment

Pas du tout

Dites pourquoi ?

.....
.....

➤ **9. Comparativement à d'autres formations que vous avez suivies, comment classez-vous la formation que vous venez suivre :**

Très satisfaisante

Satisfaisante

Plus ou moins satisfaisante

Peu satisfaisante

Pas satisfaisant du tout

Fiche signalétique :

• **Age :**

- 25 ans

25 - 35 ans

36 - 45 ans

46 - 55 ans

+ 55 ans

• **Sexe :**

Féminin Masculin

• **Direction concernée:**

Direction clientèle

Direction des systèmes d'information

• **Catégorie socioprofessionnelle :**

cadre

Maitrise

« Merci pour votre collaboration »

Table des matières

Introduction.....	1
CHAPITRE I : Cadre empirique et méthodologique de l'étude.....	5
Première section : Approche méthodologique et intérêt de l'étude.....	6
Deuxième section : Présentation de l'entreprise.....	10
CHPITRE II : La contribution de la formation au développement des compétences.....	17
Première section : La politique de la formation.....	19
1- Le concept de formation.....	19
2- Fondements théoriques et empiriques de la politique de formation professionnelle.....	19
3- Les types de formation au sein de l'entreprise :.....	22
3.1. Formation initiale et de base.....	23
3.2. L'apprentissage.....	23
3.3. Perfectionnement.....	23
3.4. Recyclage.....	24
3.5. La formation à l'étranger.....	24
3.6. La formation interentreprises.....	25
3.7. Formation courte durée (Séminaires).....	26
4- Les enjeux de la formation pour les salariés.....	26
4.1. L'adaptabilité.....	26
4.2. Le développement psychosocial.....	27
4.3. Le développement des compétences.....	27
5- Le processus de formation au sein de la S.N.T.F.....	27
5.1. Identification des besoins et leur analyse.....	27
5.2. La rédaction du cahier de charges.....	29
5.3. Construction du programme de formation.....	30
5.4. Le plan de formation de l'entreprise.....	31

6-L'évaluation de la formation.....	33
Deuxième section : La notion de compétences.	37
1-Quelques concepts clé de la compétence.....	37
2- Les éléments constitutifs de la compétence.	40
2.1 Le savoir.....	40
2.2. Le savoir-faire.....	40
2.3. Le savoir- être.....	41
3- D'autres concepts en relation avec la compétence.....	41
3.1. Capacité.....	42
3.2. Performance.....	42
3.3. Compétences requises.....	43
3.4. Compétence acquise.....	43
3.5. Qualification.....	43
4-Typologie des compétences.....	44
4.1. Les compétences individuelles.....	44
4.2. Les compétences collectives :.....	44
4.3. Les compétences stratégiques.....	45
Troisième Section : Gestion et développement des compétences.....	46
1- Gestion des compétences :.....	46
1.1 L'identification des Compétences.....	46
1.2. L'évaluation des compétences.....	49
2- Développement des compétences.....	52
2.1. Apprentissage sur le tas.....	52
2.2. L'expérience.....	53
2.3. La motivation.....	53
2.4. La mobilité.....	54
2.5. La formation.....	55

CHAPITRE III : Modalité d'enquête et d'analyse au niveau de la S.N.T.F.....	59
Première section : Dispositif d'enquête et collecte des données auprès des employés de la SNTF	61
1- Définition de l'enquête et ses objectifs.....	61
2- La population de l'enquête.....	62
3- Les raisons de la formation.....	62
Deuxième section : Exploitation des données et analyse des résultats de la formation « Access et Delphi »	63
1- Résultat de l'enquête quantitative.	63
2- Résultat de l'enquête qualitative	85
2.1. Entretien avec les candidats	85
2.2. Entretien avec les responsables	86
3- Les points forts et les points faibles de la formation « Access et Delphi ».	87
4- Synthèse globale.	88
Conclusion	90
Bibliographies	
Annexes	