

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

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANANGEMENT  
ENSM.ALGER**

**MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

**THEME**

**« Essai d'étude le rôle de la formation dans le développement des  
compétences des ressources humaines ».  
Cas : AGEFAL**

Encadré par : Dr Nadhir LAGGOUNE

Présenté par : BEZZAZ Saadeddine

ANNEE : 2013

## **Remerciements**

*Ce mémoire est l'ultime étape de mon parcours du Master en Management des organisations de l'Ecole Nationale Supérieure de management, ENSM Alger.*

*Je remercie Allah, le Tout Puissant, de m'avoir accordé santé et courage pour accomplir ce travail.*

*Je tiens d'autre part à exprimer mes sincères et vifs remerciements tout d'abord à mon encadreur Dr Nadhir LAGGOUNE, qui n'a pas ménagé des efforts pour nous prodiguer ses précieux conseils, nous orienter et mener à bien l'élaboration de notre mémoire.*

*Nos remerciements vont aussi à l'ensemble du personnel de l'ENSM et particulièrement le corps professoral qui a bien voulu partagé ses connaissances durant notre passage.*

*Ainsi je tiens vraiment à remercier l'ensemble de personnel d'AFEFAL en particulier Madame MAKHOUKH responsable de la formation qui a manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche et pour répondre à mes interrogations.*

*En fin, à tous les professeurs qui m'ont accompagné et guidé durant toute ma vie scolaire et universitaire.*

## Résumé

Récemment, les prémices de l'économie du savoir et de l'information est vu le jour et leur importance se profile à l'horizon. Dans ce contexte la gestion des ressources humaines a trouvé sa place au sein de l'entreprise depuis les années 80 et elle est devenue une des grandes spécialités de cette gestion, où toutes les opérations relevant de la gestion des ressources humaines sont assurées par la fonction «ressources humaines». Les entreprises essayent de se différencier en se basant sur la ressource humaine, dont elles disposent, et ce, au travers de sa formation.

La formation des ressources humaines est un facteur de différenciation, celle-ci ne vient pas qu'avec la prise de conscience de l'importance que revêt cet aspect (la formation des ressources humaines), le développement des compétences entre dans le cadre de la stratégie de l'entreprise pour la réalisation de ses objectifs.

Notre étude de cas, qui porte sur la filiale AGEFAL du groupe SNTR, vise essentiellement à déterminer le niveau d'utilisation des actions de formation pour développer les compétences des cadres de l'entreprise. A cet effet, le questionnaire que nous avons établis peut être un appui pour l'entreprise dans le but de mettre en place une stratégie pertinente lui permettant e l'amélioration des compétences de son personnel.

Les résultats analysés démontrent que l'entreprise AGEFAL accorde réellement une grande importance pour le développement des compétences de leur personnel et que l'entreprise adopte la formation comme principal moyen pour cette fin.

En fin, cette étude se veut un champ expérimental de l'importance que revêtent la formation et l'amélioration des compétences, nous espérons que ce présent travail serait une valeur ajoutée pour des études et recherches dans le futur.

### **Mots clés :**

Formation, apprentissage, développement des compétences, la compétence, la ressource humaine.

## **Abstract**

The signs of Knowledge economy and Information, and its implications started to appears in the horizon not so far, when it took new trend, Where did the majority of institutions striving for excellence by focusing on its most important resource which is the human one, through his formation and his development in order to transfer the experiences that help to develop the talents of this item.

The development of competencies in the organization, is considered as a strategy to achieve the organization goals, so by training the individuals and ensure that they are highly qualified, the company can embark on the implementation of all strategies in order to reach competitiveness.

After analyzing the results, we can say that the company "AGEFAL" has a very intensive policy in the development and improvement of skills based on training.

In addition, this study is presentation of importance of pilot training as a factor in the development of human talent and we hope that this will be an added value to the previous researches and studies.

### **Key words:**

Formation, Training, Competency Development, Competence, human resource

## ملخص

لقد بدأت مظاهر اقتصاد المعرفة والمعلومات وانعكاساته تلوح في الأفق منذ مدة ليست ببعيدة بحيث بدأت تنحو منحاً غير الذي كانت عليه في السابق ، أين بدأت أغلب المؤسسات التي تسعى للتميز بالتركيز على أهم مورد لها والمتمثل في المورد البشري عن طريق تكوينه، و تنمية قدراته بالتكوين الأمثل لنقل مختلف الخبرات و القواعد التي تساعد في تطوير مواهب هذا العنصر.

إن التكوين يعتبر نوعاً من التميز ، حيث أن هذا التميز لا يأتي من العدم ، بل هو نتيجة شروط متسلسلة يجب توافرها بدءاً بالإدراك التام بأنه وسيلة ناجعة لتطوير وتحسين كفاءات الأفراد و بأن هذه الكفاءات هي المفتاح المميز الذي يحقق التميز في المؤسسة بدءاً بالعاملين.

إن تنمية الكفاءات في المؤسسة تندرج ضمن استراتيجيات المؤسسة خلال عملها من أجل تحقيق أهدافها، فبتكوين الأفراد و ضمان كفاءات عالية تستطيع المؤسسة الانطلاق في تطبيق جميع استراتيجياتها من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

بعد تحليل النتائج تبين لنا أن مؤسسة **AGEFAL** تعتمد سياسة التكوين جد مركزة في مجال تنمية وتحسين الكفاءات.

بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الدراسة تعد عرضاً تجريبياً لأهمية التكوين، كعامل في تنمية الكفاءات البشرية، ونتمنى أن تكون قيمة مضافة للدراسات والأبحاث المستقبلية.

## الكلمات الدالة

الكفاءة الكفاءات، تنمية التدريب، التكوين، المورد البشري

## Liste des tableaux :

Tableau 1 : Les évolutions de la GRH.....	9
Tableau 2 : Les caractéristiques des deux modèles de management .....	10
Tableau 3 : Les outils de la GRH.....	20
Tableau 4 : L'évolution de l'effectifs et budget de formation depuis 2003. ....	26
Tableau 5: Les processus de management de l'AGEFAL.....	26
Tableau 6 : Les processus de réalisation.....	27
Tableau 7 : Processus de support de l'AGEFAL.....	27
Tableau 8 : Les interactions entre les processus dans AGEFAL.....	28
Tableau 9 : Les activités du processus GRH au sein d'AGEFAL.....	30
Tableau 10 : Les outils et les personnes ressources de besoin en formation .....	51
Tableau 11 : Cahier des charges pour l'action de formation en marketing .....	58
Tableau 12: ETAT COMPATATIF DES REALISATIONS AUX PREVISIONS .....	60
Tableau 13 : Les différentes natures d'évaluation de la formation .....	63
Tableau 14 : Les caractéristiques de l'échantillon.....	72
Tableau 15 : La nécessité de la formation .....	74
Tableau 16 : La communication des objectifs de formation .....	75
Tableau 17 : Satisfaction par rapport à la durée .....	75
Tableau 18 : Satisfaction par rapport au lieu de formation .....	76
Tableau 19 : Types de formation .....	76
Tableau 20 : Demande de formation.....	77
Tableau 21 : Les attentes de formation.....	78
Tableau 22 : Bénéfice de la formation.....	78
Tableau 23 : L'impact de la formation sur le salarié.....	79
Tableau 24 : La réponse aux besoins professionnels .....	80
Tableau 25 : L'impact de la formation sur le développement du savoir.....	81
Tableau 26 : La mise en œuvre des nouvelles connaissances.....	81
Tableau 27 : L'impact de la formation sur le développement du savoir-faire .....	82
Tableau 28 : L'impact de la formation sur le comportement.....	83
Tableau 29 : Possibilité d'utilisation des acquis sur le lieu de travail.....	83

Tableau 30 : la suffisance de la formation.....	84
Tableau 31 : tri croisé des deux variables : satisfaction par rapport à la durée et amélioration des connaissances.....	85
Tableau 32 : tri croisé des deux variables : satisfaction par rapport à la durée et amélioration du savoir-faire .....	85
Tableau 33 : tri croisé des deux variables : satisfaction par rapport à la durée et amélioration du savoir-être.....	86
Tableau 34 : tri croisé des deux variables : satisfaction par rapport au lieu de formation et amélioration des connaissances.....	87
Tableau 35 : tri croisé des deux variables : satisfaction par rapport au lieu de formation et amélioration du savoir-faire .....	87
Tableau 36 : tri croisé des deux variables : satisfaction par rapport au lieu de formation et amélioration du savoir-être.....	88
Tableau 37 : tri croisé des deux variables : communication des objectifs de formation et amélioration du savoir.....	88
Tableau 38 : tri croisé des deux variables : communication des objectifs de formation et amélioration du savoir-faire .....	89
Tableau 39 : Tri croisé des deux variables : communication des objectifs de formation et amélioration du savoir-être.....	90

## Liste des Figures :

Figure 1 : Le processus de production des compétences.....	43
Figure 2 : Fiche d'expression des besoins d'AGEFAL .....	54
Figure 3 : Elaboration du plan de formation .....	55
Figure 4 : Cartographie du processus formation au sein AGEFAL.....	65
Figure 5 : La nécessité de la formation .....	74
Figure 6 : La communication des objectifs de formation .....	75
Figure 7 : Satisfaction par rapport à la durée .....	75
Figure 8 : Satisfaction par rapport au lieu de formation .....	76
Figure 9 : Types de formation.....	77
Figure 10 : Demande de formation.....	77
Figure 11 : Les attentes de formation.....	78
Figure 12 : Bénéfice de la formation .....	79
Figure 13 : L'impact de la formation sur le salarié .....	79
Figure 14 : La réponse aux besoins professionnels .....	80
Figure 15 : L'impact de la formation sur le développement du savoir.....	81
Figure 16 : La mise en œuvre des nouvelles connaissances.....	81
Figure 17 : L'impact de la formation sur le développement du savoir-faire .....	82
Figure 18: L'impact de la formation sur le comportement .....	83
Figure 19 : Possibilité d'utilisation des acquis sur le lieu de travail.....	83
Figure 20 : la suffisance de la formation.....	84

## Sommaire :

Résumé	I
Abstract	II
ملخص	III
Liste des tableaux :	IV
Liste des Figures :	VI
Sommaire :	VII
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>1</b>
<b>Premier chapitre : Généralité sur la gestion des ressources humaines</b>	<b>6</b>
Introduction du premier chapitre :	7
Section 1 : LES MODELES DE GESTIONS DU CAPITAL HUMAIN	8
1. Evolution historique des modèles de la GRH :	8
2. Les différences entre la gestion du personnel et la GRH :	10
3. Le contexte de la GRH en Algérie :	11
Section 2 : ASPECT CONCEPTUEL DE LA GRH	16
1. Définitions :	16
2. Les activités et les outils de la GRH :	17
2.1. Les activités :	17
2.1.1. activités de base :	18
2.1.2. Activités de Mobilisation :	19
2.1.3. Activités d'Equilibre :	19
2.1.4. Activité de Rééquilibrage	19
2.2. Les outils	20
Section 3 : LA GRH AU SEIN D'AGEFAL	22
1. Présentation du groupe SNTR et sa filiale AGEFAL :	22
1.1. Présentation du groupe SNTR	22
1.2. Présentation de la filiale AGEFAL :	23
1.2.1. Identification	23
1.2.2. Organisation et mission	23
2. La réalité de la gestion des ressources humaines dans AGEFAL :	28
Conclusion du premier chapitre :	32
<b>Deuxième chapitre :La formation au service de développement des compétences</b>	<b>33</b>
Introduction de deuxième chapitre :	34
Section 1 : LA FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCE : ETUDE THEORIQUE	35

1.	Aspect conceptuel de la formation .....	35
1.1.	Historique et définition .....	35
1.2.	L'évolution du paradigme de formation: .....	37
1.3.	Les modèles théoriques de la conduite d'un projet de formation .....	38
1.3.1.	La démarche d'Alain MEIGNANT (1997, 2006) .....	38
1.3.2.	Le modèle de Jacques SOYER (2000) : .....	39
1.3.3.	Le modèle de Dimitri Weiss (2005) .....	39
1.3.4.	La démarche de JM Peretti (2009) : .....	40
2.	La logique de développement des compétences .....	41
2.1.	de la qualification à la compétence .....	41
2.2.	Caractéristique et typologies .....	43
2.3.	Le concept de développement des compétences .....	45
Section 2 : LE PILOTAGE DU PROCESSUS DE FORMATION ENTRE LA THEORIE ET SA PRATIQUE DANS AGEFAL .....		48
1.	L'identification et analyse des besoins en formation : .....	48
1.1.	Les fondements et les sources des besoins de formation : .....	49
1.2.	Les méthodes et outils d'identification des besoins .....	50
2.	Elaboration du plan de formation .....	54
3.	La réalisation et le suivi de la formation .....	59
4.	Evaluation de la formation .....	61
Conclusion de deuxième chapitre .....		66
<b>Troisième chapitre : Présentation, analyse et interprétation des résultats de l'enquête ...</b>		<b>67</b>
Introduction du troisième chapitre : .....		68
Section 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE.....		69
1.	Présentation de la méthodologie de l'étude : .....	69
1.1.	L'objectif de l'étude : .....	69
1.2.	Le choix de l'approche : .....	69
1.3.	La rédaction du questionnaire : .....	70
1.4.	Le lieu et la période de l'enquête : .....	71
1.5.	L'échantillon choisis : .....	71
2.	Présentation et analyse des résultats : .....	72
2.1.	Les Tris à plats .....	72
2.1.1.	Les caractéristiques de l'échantillon : .....	72
2.1.2.	Le processus de formation : .....	74
C.	Satisfaction par rapport à la durée .....	75
2.1.3.	La contribution de la formation au développement des compétences .	79

2.2. Les tris croisés .....	85
2.2.1. Les tableaux croisés de la variable durée de formation et développement des compétences : .....	85
2.2.2. Les tableaux croisés de la variable lieu de formation et développement des compétences : .....	87
2.2.3. Les tableaux croisés de la variable communication des objectifs et développement des compétences : .....	88
Section 2 : INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE.....	91
1. Synthèse des résultats de l'étude : .....	91
2. Les points faibles : .....	92
Conclusion de troisième chapitre : .....	96
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>100</b>

# **INTRODUCTION GENERALE**

---

## INTRODUCTION GENERALE

L'environnement actuel des entreprises est caractérisé par un nouveau contexte affecté par la mondialisation : internationalisation sous toutes ses formes des facteurs de production, part grandissante et accélération de l'innovation et de la recherche dans la production des biens et services (conception, gestion, marketing...), importance accrue des facteurs financiers dans les décisions industrielles, élargissement de la concurrence aux pays émergents.

Ces mutations économiques et industrielles (externalisation, filialisation, intégration, spécialisation, produits complexes,...), combinées aux nouvelles perceptions de la place du travail, aux évolutions démographiques, aux exigences de flexibilité, de rentabilité et l'accroissement du concept de l'employabilité, impliquent de nouvelles compétences et un intérêt manifeste à la question du capital humain. En effet, une gestion optimale du capital humain et un développement des compétences des salariés contribue à favoriser et à améliorer le dynamisme et la performance économique des entreprises.

Depuis les économistes classiques, le travail est considéré comme facteur principale de création de la richesse. De nos jours, plusieurs chercheurs considèrent que la fonction « ressources humaines » est au cœur de tous les discours et des pratiques au sein de la firme (Marcel COTE, 1975). A travers des décennies, elle s'est organisée davantage et voit son statut évoluer, ses missions de plus en plus élargies, ses responsabilités plus importantes et primordiales et ses activités plus étendues (SEKIOU, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier et autres, 2009). Toutefois, cette fonction n'est plus considérée comme un simple département ayant pour rôle de recruter du personnel, d'élaborer des contrats de travail, d'établir des fiches de paie ou encore de faire le choix de licenciement pour tel ou tel raison. Elle est plutôt considérée comme une fonction à caractère stratégique (A.MEIGNANT 1986), qui s'occupe de l'encadrement et du management du potentiel humain dans le cadre d'une gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les compétences sont un acquis périssable, pour qu'une entreprise puisse faire face aux évolutions modernes, elle doit assurer une actualisation et un développement permanent de son capital humain, d'où l'importance de la formation comme pas seulement

une activité ordinaire de la gestion des ressources humaines, mais un moyen essentiel pour assurer cette actualisation et permettre le meilleur développement des compétences (A Meignant 1997 ; Jacques SOYER 2000 ; Dimitri Weiss 2003 ; G Le Boterf, 2008 ; J M Peretti, 2009). Ce concept de compétence ne s'agit pas seulement aux compétences individuelles, mais aussi collectives, organisationnelles, voir environnementales (A Diestrich, 2010).

Soumises à la pression de l'ouverture économique et à une concurrence de plus en plus forte, surtout avec l'éventuelle admission de l'Algérie à OMC, les entreprises algériennes privées comme publiques, sont confrontées à plusieurs défis : défi de la technologie, de la qualité, de l'innovation et de la compétence. Le développement de cette dernière est considéré comme un facteur clé de succès qui permet de relever le défi de la compétitivité des sociétés algériennes.

Notre étude s'articule autour de la gestion des ressources humaines et en particulier la formation des ressources humaines dans une société publique. Le thème choisi s'intitule : **« Essai d'étude le rôle de la formation dans le développement des compétences des ressources humaines ».**

Diverses raisons m'ont incité à opter pour ce thème : la première est que le domaine des ressources humaines m'intéresse plus que d'autres, ceci vient de ma conviction que l'être humain est le moteur de développement. Une machine même très sophistiquée, sans homme derrière, ne sera jamais productive. La seconde raison est la volonté d'analyser le rôle et l'importance de la formation dans le développement du capital intangible au sein de la SNTR. La troisième est la détermination de l'impact de la formation sur le développement des compétences des ressources humaines. En effet nous aspirons à répondre à la problématique suivante : **« Dans quelle mesure la formation peut développer les compétences des ressources humaines et en particulier au sein d'une filiale de la SNTR ? »** De cette problématique se découle les questions suivantes :

Pourquoi le développement des compétences ?

Est-ce que la formation est le seul outil qui permet le développement des compétences ?

Comment peut-on juger la gestion des ressources humaines et l'impact de la politique de formation dans le développement des ressources humaines au sein de la SNTR ?

Pour répondre aux questions précédentes et pour traiter les hypothèses nous avons choisi comme champ d'investigation, AGEFAL filiale du groupe société nationale du transport routier.

La méthodologie de recherche adoptée pour étudier notre thème et essayer de répondre à la problématique est de s'appuyer sur la démarche descriptive (l'adoption des différents ouvrages, travaux universitaire, revus, sites internet,...) et analytique (faire une étude comparative entre la théorie et la pratique, consolider par des interviews visaient à recueillir les informations nécessaire sur ce thème et la réalisation d'une enquête par questionnaire auprès des salariés de l'entreprise), donnant pour positif l'impact de la formation sur le développement des compétences des ressources humaines, notre recherche visera à traiter quelques hypothèses qui permettent de parvenir à répondre à nos questions:

Le développement des compétences permet aux dirigeants de l'entreprise de développer leur capital humain, pour une prise pertinente des décisions et la réalisation des objectifs fixés. Lorsqu'elle est alignée avec les objectifs stratégiques, la formation accompagne efficacement le développement de la performance de l'entreprise

La formation est nécessaire, mais non suffisante.

Une gestion quantitative et qualitative des ressources humaines appliquée au sein d'AGEFAL ainsi, la politique et le plan de formation adoptée sont en adéquation avec les objectifs de l'entreprise et tout le personnel de l'entreprise est satisfait.

Nous allons articuler notre recherche autour de trois chapitres

Le premier chapitre traite la gestion des ressources humaines en générale dans les trois points :

- Les modèles de la gestion du capital humain.
- L'aspect conceptuel de la GRH.

- Présentation et analyse (les objectifs, mission, stratégie, activités et outils) de la GRH dans l'AGEFAL.

Le deuxième chapitre concerne l'étude de la formation et sa contribution dans le développement des compétences. Les deux points traités sont :

La formation et le développement des compétences : étude théorique

Le pilotage d'un processus de formation (aspect théorique) ainsi la présentation et analyse de celui de la SNTR.

Le dernier chapitre va concerner la présentation et l'analyse du résultat de l'enquête par questionnaire qui a pour objet d'étudier l'impact de la formation sur le personnel.

# **PREMIER CHAPITRE : Généralité sur la gestion des ressources humaines**

**Introduction du premier chapitre :**

Parmi tous les domaines que couvre la gestion de l'entreprise, la gestion des ressources humaines a trouvé sa place au sein de l'entreprise depuis les années 80 et elle est devenue une des grandes spécialités de cette gestion, où toutes les opérations relevant de la gestion des ressources humaines sont assurées par la fonction «ressources humaines».

Les entreprises, conscientes de l'importance de la dimension humaine dans leur réussite, accordent à la gestion des ressources humaines une place privilégiée, n'est pas seulement pour ses domaines variés qu'elle englobe tels que : le recrutement, la formation, les relations sociales..., mais aussi parce que le facteur humain apparaît comme un facteur essentiel de compétitivité.

Avant d'entamer l'étude sur la formation, il semble pertinent de présenter d'abord le contexte où la formation s'exerce, cette dernière est influencée par la manière de laquelle l'entreprise gère ses ressources humaines.

On va examiner dans ce chapitre trois points, au niveau de trois sections:

- Les modèles de la gestion du capital humain
- L'aspect conceptuel de la GRH
- La GRH au sein AGEFAL

## Section 1 : LES MODELES DE GESTIONS DU CAPITAL HUMAIN

La gestion des ressources humaines désigne ce qu'on appelait autrefois la gestion du personnel, le personnel était plutôt synonyme de coût, alors que l'on parle à présent de ressources, un élément dont il va falloir s'occuper de façon à le rendre le plus profitable.

### 1. Evolution historique des modèles de la GRH :

Dès la première industrialisation au début du vingtième siècle, la nécessité de discipliner une main d'œuvre attachée à la société rurale traditionnelle a abouti à l'application des méthodes et pratiques de gestion des hommes et de leur travail institutionnalisées et développées à travers la création d'une fonction personnel dans les grandes entreprises.

L. Genevieve<sup>1</sup> a présenté d'une manière assez claire par ordre chronologique, les différentes évolutions que la fonction ressources humaines a subit :

Taylor avait été le premier à réfléchir sur les méthodes et outils d'organisation et de gestion des différentes composantes du travail, Les années 1910-1920 marquent l'apparition d'une fonction autonome avec les chefs du personnel, la fiche de poste était le principal outil de la gestion de la main d'œuvre, cette dernière était connu sous l'appellation de gestion des personnels.

La décennie 1930 est marquée par les études menées par Elton MAYO et son équipe de recherche. Ses études, qui opposent la philosophie Tayloriste de l'intérêt personnel, ont eu une influence profonde sur les relations humaines.

Ce n'est qu'après 1935 que les relations professionnelles seront organisées et deviendront un élément majeur de l'institutionnalisation du conflit social. Par la suite, les événements politiques de 1936, marquent une étape importante dans la construction d'une dimension sociale de la fonction. L'enrichissement du droit social pèse la gestion administrative.

La période de 1939-1945 est marquée par l'amélioration des méthodes de sélection et plus d'attention à la formation des salariées et aux avantages sociaux, alors que La décennie 1940-1950 sera caractérisée par le développement du phénomène de la syndicalisation

---

<sup>1</sup> L. GENEVIEVE, 2004, p.76 « *gestion des ressources humaines* », Casbah édition, Algérie.

massive des salariés. Le concept «relation industrielle» est utilisé pour désigner cette nouvelle réalité.

Les services des relations humaines s'enrichissent de la pensée de l'école des relationnistes, en prêtant plus d'intérêts aux motivations des salariés, aux besoins et satisfactions de l'individu au travail. Les attributions sociales ont été prise en considération par le management en général, ce sont les pratiques de la direction des entreprises de Peter DRUCKER dans les années 1950-1960. La gestion des relations humaines, soucieuse du climat social, venant les années 1960-1970 où se développent la communication et la motivation qui sont des concepts clés. Les années 70 ont connu le développement d'une gestion du personnel basée sur des outils et techniques, qui ont pu à s'adapter dans un domaine social. Enfin, le concept de la culture s'est développé dans les années 80, où la culture a permis de faire passer l'humain avant la structure. Il a fallu attendre cette année pour que la gestion du personnel laisse place au terme Gestion des Ressources Humaines.

Le tableau suivant récapitule de manière séquentielle l'évolution, les périodes, les caractéristiques des trois principaux types de gestion du capital humain.

**Tableau 1 : Les évolutions de la GRH**

Types de gestion	Administration du personnel	Gestion des relations humaines	Gestion des ressources humaine
<b>Intitulé du responsable de la fonction</b>	Chef du personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
<b>Période</b>	1910-1960	1960-1970	A partir de 1985
<b>Conception de l'organisation</b>	Taylorienne /bureaucratique	Formelle/informelle	Flexible
<b>Modalités de gestion dominantes</b>	Comptable et juridique : logique réglementaire de statuts et de concours	Sociale : négociation avec les syndicats, culture de promotion et de fidélisation	Technicienne et instrumentale : développement des compétences, évaluation des performances
<b>Conception de l'homme</b>	Utilitariste, main d'œuvre substituable	Humaniste	Stratégique : actif spécifique

**Source :** Eduscol, *Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques*, ministère d'éducation et enseignement supérieur français, 14 juin 2006, p 12, 13.

## 2. Les différences entre la gestion du personnel et la GRH :

Le passage d'une gestion de personnel en 1920 à une gestion des ressources humaines actuellement n'est pas le fait d'un seul changement de nomination, mais il c'est à la fois un renouvellement des pratiques et une évolution de la conception de l'homme au travail au sein des organisations. Il est important de les mettre dans le contexte général de modèle de management de l'organisation, car c'est la différence existante dans les styles de management qui affecte les différences entre une gestion du personnel où le modèle taylorien et fordien qui dominait, c'est progressivement affaibli pour laisser la place à un modèle qui est aujourd'hui qualifier de « modèle de la flexibilité » où une gestion des ressources humaines est appliquée, le tableau suivant présente les caractéristiques des deux modèles :

**Tableau 2 : Les caractéristiques des deux modèles de management**

Modèle	Taylorien	Flexibilité
<b>Contexte stratégique</b>	Production et consommation de masse	Coût, qualité, délais, variété, innovation
<b>Négociation spéciale</b>	compromis fordien	Crise de la régulation
<b>Gestion de la main d'œuvre</b>	Gestion du personnel basée sur le poste	Gestion des ressources humaines basée sur la compétence

**Source :** Cadin L., Guérin F., *La Gestion des ressources humaines*, Dunod, Coll. Topos, 1999

Après l'analyse du contenu des deux fonctions (annexe I,II) , nous avons constatés qu' à l'époque de la gestion du personnel un technicien ou un simple homme de terrain pouvait du jour au lendemain, se transformer en chef personnel. Aujourd'hui ce n'est plus le cas pour le responsable des ressources humaines. Il est un professionnel formé au métier, ayant des connaissances dans différents domaines : en management, droit social, en comptabilité, en gestion budgétaire, en psychologie sociale, en sociologie des organisations, en informatique. De plus il doit posséder de multiples de savoir-faire qu'il est impossible d'énumérer en totalité: il doit savoir réaliser des entretiens individuels, mener des négociations avec les partenaires sociaux, évaluer des postes de travail, animer des

réunions, etc. Nous remarquons aussi qu'il y'a une diversité des rôles du directeur de ressources humaines d'une simple tâches administrative vers la veille à la conformité permanente des pratiques de l'entreprise vis-à-vis de ces nombreuses et lourdes obligations<sup>1</sup>, donc il n'est pas simplement un bon technicien qui maîtrise les processus de GRH, mais aussi un cadre capable de comprendre la logique de la chaîne de valeur de l'entreprise dans laquelle il travaille. Le responsable des ressources humaines doit ainsi jouer un rôle très important qui est le rôle social au sens des relations sociales avec les institutions représentative du personnel, il peut aller jusqu'à la connaissance de la réalité sociale du pays ou les pays dans lesquels la société est implanté pour un groupe international. Enfin on peut ajouter comme rôle d'un responsable des ressources humaines celui d'agent du changement puisque les évolutions techniques et les conditions concurrentielles remettent rapidement en cause les situations, ce qui implique une constante flexibilité. Donc il consiste à trouver les moyens de concilier la nécessaire flexibilité des entreprises, notamment au niveau de l'emploi, et la non moins nécessaire sécurisation des parcours professionnels et des transitions de carrière.

D'autres différences sont par ailleurs évoquées : « *l'approche individuelles de la Gestion des ressources humaines par opposition à l'approche collective de la gestion du personnel, les personnes sont une **Ressources** plutôt qu'un **Coût** ou encore la nature stratégique de la gestion des ressources humaines par rapport à la nature administrative de la Gestion du personnel* »<sup>2</sup>. Pour la GRH, l'homme n'est pas une ressource au sens « ressource minière » mais l'homme possède de la ressource, c'est-à-dire qu'il est autonome, capable de prendre des initiatives, d'innover, de trouver des solutions, par contre à la gestion du personnel qui le voyait essentiellement dépendant. Donc c'est au responsable des ressources humaines de faire en sorte que l'entreprise exploite concrètement les ressources que ses personnels possèdent.

### 3. Le contexte de la GRH en Algérie :

Le rôle et le champ d'application de la gestion des ressources humaines comme les autres domaines de management en Algérie, a connu différentes évolutions en concordance avec

<sup>1</sup> Eduscol, « Management et gestion des ressources humaines » : stratégies, acteurs et pratiques, ministère d'éducation et enseignement supérieur français, 14 juin 2006.

<sup>2</sup> A DAYAN, 2004, p .335. « *Manuel de Gestion* » : Ed Ellipses, paris,

les politiques de développement économique mises en place par l'état depuis l'indépendance. Selon Abdelaziz Dali<sup>1</sup> et une synthèse présentée par Mohamed Meziane<sup>2</sup>, Cinq grandes périodes ont façonnées l'évolution de la gestion des ressources humaines en Algérie :

### **1) Les années 60 :**

Consacrées essentiellement à la construction de l'Etat et de ses institutions de base, ces années auront été, pour la fonction Ressources Humaines, une étape-clé dans la mise en place embryonnaire – en situation d'urgence dû au départ massif des gestionnaires et techniciens français qui avaient emporté avec eux une partie du savoir-faire – d'un système administratif qui, par rapport au contexte de l'époque avait surtout pour objectif de combler les cases vides dans les organisations, sans trop se soucier de la qualité et d'assurer au mieux la fonction administration tout en préservant l'appareil de formation, qui avait pour objectif de préparer une jeune relève.

### **2) Les années 70 :**

Elles sont marquées par la mise en œuvre d'une volonté étatique de construction de l'économie socialiste, centrée sur le développement d'une industrie lourde. C'est la période des investissements massifs, de création de grandes entreprises nationales puissantes. Le chômage ne constitue pas de problème. Pour les postes techniques, de vastes programmes de formation sont mis en place pour combler les déficits éventuels. Des centres universitaires et des centres de formation technique sont réalisés dans la plupart des régions du pays. Des milliers d'étudiants algériens sont envoyés à l'étranger pour se former.

En matière de gestion des ressources humaines, la fonction est alors vue comme une fonction sociale complète, les sociétés recrutent, forment, assurent le transport et la restauration, soignent et élèvent les enfants. Donc la GRH dans cette période comprenait les aspects professionnels (recrutement, paie, promotion, participation) autant que sociaux (logement, transport, médecine, vacances, etc.).

---

<sup>1</sup> A Dali, 2006, p. 13,20 « Perspectives de la GRH au Maghreb », Ed Vuibert

<sup>2</sup> Mohamed Meziane, « EVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES EN ALGÉRIE », consulté le 15/4/2013, <http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projet-agera/fonctionrhpaysmediterranee/29-evolutionfonction-rhalgerie>

**3) Les années 1980 (1980-1988) :**

Au niveau de la Gestion des Ressources Humaines, la dynamique d'autonomie de la période précédente est freinée. La loi du SGT (Statut Général du Travailleur) est promulguée, cette loi était le fait marquant et révélateur de la gestion des ressources humaine dans les entreprises algérienne. Le SGT donne des pouvoirs accrus aux salariés dans la co-gestion de l'entreprise. L'autorité du management s'est trouvée réduite au bénéfice des syndicats. La performance globale des entreprises publiques a été gravement affectée et le budget de l'Etat mis à contribution plusieurs fois afin de renflouer ces entités géantes en grandes difficultés. Par son biais, l'Etat propriétaire des entreprises publiques Algériennes et premier employeur du pays, entend régler de manière uniforme les relations qui l'unissent à ses employés. Autant dire que toute la politique de la gestion de l'entreprise lui échappe, puisque elle est élaborée à l'extérieur.

**4) Les années 90 :**

Dès le début de l'année 1988, l'Etat décide de donner une plus grande autonomie économique aux entreprises consacrées par les lois de 1988. Il va non seulement redonner aux entreprises l'espace décisionnel qui aurait toujours dû être le leur mais, plus encore, il s'interdit toute ingérence directe dans leurs affaires. L'Etat se désengage de toute responsabilité directe que lui conférait la propriété des entreprises. En pratique, la mise en place des organismes de tutelle, tels que les SGP (Sociétés de Gestion des Participations), sous l'autorité des Ministères, perpétue d'une certaine manière l'entreprise de l'Etat sur ces entreprises publiques. Le paysage légal et réglementaire du monde du travail subit lui aussi les transformations qu'impose la transition. Le Statut Général du Travailleur est aboli. Des lois sociales nouvelles, sont édictées, par lesquelles l'Etat se contente de définir les règles du jeu et de fixer les grandes limites. Aux partenaires sociaux de codifier, de donner corps à leurs relations dans un cadre totalement négocié. En pratique et au titre d'un bilan d'étape, les résultats sont assez révélateurs.

Il reste toutefois que les avis sont partagés sur les tendances qui se dessinent. Certains analystes pensent que les innovations ont été relativement peu nombreuses et les pesanteurs sociologiques persistent : les contrats et les conventions reprennent encore souvent les dispositions réglementaires du S.G.T.

Pour d'autres, les innovations, sont notables et révélatrices d'une nouvelle culture qui se mettrait doucement mais sûrement en place. Ils citent, pour illustrer leurs points de vue, les exemples suivants :

Le cadre légal incitatif (avec la création et la mise en œuvre le 10/11/1998 du **FNAC** « Fonds National de Développement de l'Apprentissage et de la Formation Continue») d'une part et l'option stratégique décidée par les organismes employeurs d'investir de manière significative dans la formation d'autre part, ont permis de repositionner le volet formation en tant qu'axe prioritaire de revalorisation des ressources humaines.

Des actions de diagnostic de la fonction, menées avec l'assistance de cabinets spécialisés. Par ailleurs, la concertation sociale, à tous les niveaux, est devenue une pratique largement mise en œuvre et a souvent permis de concilier les aspirations de chacun des partenaires sociaux. Une tendance très nette au dialogue et à la négociation était observée et, de ce fait, il y a un recul assez marqué des conflits collectifs de travail (de 126 conflits au 2ème semestre 1997 à 87 au 1er semestre 1998).

Il faut cependant remarquer que se superpose au cadre de négociation et de dialogue entreprise celui de la Tripartite, (cadre regroupant : le Gouvernement, le Patronat et le Syndicat) qui tend à se substituer au dialogue plus décentralisé, pour énoncer des orientations et des décisions concernant le monde du travail. Ce qui est, en quelque sorte, un mouvement contraire à celui voulu par la nouvelle législation du travail et porte donc des germes de « déresponsabilisation » des partenaires concernés.

#### **5) La situation actuelle :**

Durant les dix dernières années, on constate un retrait de l'Etat avec une volonté affirmée de privatisation de pans entiers du secteur public économique, exception faite des entreprises dites stratégiques, sans que cette volonté soit suivie d'effet tant l'orientation stratégique n'est pas claire. On constate également une dégradation, voire la pénurie de la ressource humaine. La nécessité de la recherche de la performance amène ses premières mesures effectives de compression d'effectifs, l'institution de l'assurance chômage par l'Etat, le recentrage des entreprises publiques sur leurs métiers de base avec son corollaire de délestage d'activités accessoires. La gestion «centralisée» des salaires, ont amené l'entreprise et, à travers elle la fonction Ressource Humaines, à accorder un intérêt

particulier à la détermination d'effectifs normatifs et à un suivi pointilleux de la gestion maîtrisée des salaires. La focalisation sur ces deux éléments, n'empêche pas la fonction Ressources Humaines d'intervenir sur d'autres thématiques et segments d'activités, mettant ainsi en évidence son rôle qualitatif au sein des entreprises.

D'après ses différentes phases, On constate, que malgré que le modèle moderne de la gestion des ressources humaine soit apparu dans les années 80 et la libéralisation de l'économie Algérienne ait commencé en 1990, la gestion quantitative et qualitative des ressources humaines en Algérie n'a été développée que récemment. Elle était depuis longtemps une gestion administrative concerne seulement l'ajustement quantitatif de la main d'œuvre, soit par des politiques de formation et recrutement massives dans les années 70 pour combler le besoin de la main d'œuvre dû aux investissements massifs dans l'industrie lourde. Ces politiques sociales menées par l'Etat, sans aucune vision stratégique, se sont traduites au contraire par des licenciements massifs et des mises chômage technique de milliers de salariés à lors la crise économique à la fin des années 80 et début 90. Aujourd'hui, l'effort de développement des compétences par le biais de la formation semble être parmi les priorités des directions des ressources humaines. Ces dernières ont compris, face à une concurrence de plus en plus rude, que les entreprises doivent disposer d'une ressource humaine compétente, polyvalente et réactive.

## Section 2 : ASPECT CONCEPTUEL DE LA GRH

### 1. Définitions :

Pour Marcel COTE « *La GRH est cette partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, et de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation* »<sup>1</sup>. La GRH pour Marcel est dérivée du même concept de l'administration présenté par Fayol, mais elle concerne l'administration des personnels.

GALAMBAUD Bernard voit la gestion des ressources humaines comme « *Une gestion qui exige sans cesse un travail de redéfinition applicable tout ce qui peut concerner l'homme au travail, de la paix sociale l'animation d'équipe, de l'ergonomie aux œuvres sociales, en passant par l'élaboration périodique des bulletins de salaires* ». <sup>2</sup> Il a considéré que cette gestion renvoie en effet à une socialisation de pratiques qui concernent les salariés avec le maintien de la motivation par des systèmes d'incitation, etc.

Selon Luc BOYER et Noel EQUILBEY, la GRH peut s'analyser selon une triple responsabilité qu'elle assume, soit :

- Une responsabilité économique avec la recherche de la meilleure allocation de ressources possible et la prise en compte des ressources humaines en tant qu'investissement de l'entreprise.
- Une responsabilité juridique avec le respect des textes législatifs, réglementaires et conventionnels qui protègent le salarié et s'imposent à l'administration et à la gestion du personnel.
- Une responsabilité sociale dans la recherche de la valorisation et de la motivation des hommes au travail qui trouvent leur expression dans l'adaptation de l'entreprise à son environnement.

D'après SEKIOU et ses collaborateurs : « *La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politiques, procédures,...etc.) et des activités (recrutement...etc.) impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimales de la part des*

---

<sup>1</sup> Marcel COTE, 1975, P4 « La gestion des ressources humaines », Edition Vuibert, Paris.

<sup>2</sup> GALAMBAUD Bernard, 2003, p 3. « Si la GRH était de la gestion », Edition liaison, Paris

*individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction ressource humaine une priorité nécessaire pour la coordination des ressources »<sup>1</sup>*

A l'égard de ses définitions et explications présentées ci-dessus, on constate que la GRH est un domaine des sciences sociales qui consiste à explorer, mobiliser, développer et intégrer des savoirs, savoirs faire et savoir être nécessaires à la réalisation de la finalité d'une organisation. Donc, la GRH s'articule autour de deux variables :

- variable quantitatif : la quantité du facteur travail disponible dans l'entreprise doit correspondre à ses besoins.
- variable qualitatif : la main d'œuvre disponible doit, par ailleurs, disposer des compétences nécessaires à l'entreprise.

Ces deux variables se déclinent par la suite dans les différents domaines et activités relatifs à la gestion des ressources humaines : La gestion de la rémunération des personnels, la formation, la gestion des carrières, Le recrutement.

## **2. Les activités et les outils de la GRH :**

### **2.1. Les activités :**

Il est important d'évoquer d'abord les objectifs de la GRH dont les activités sont organisées afin de les atteindre. La GRH a pour finalité d'assurer la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources humaines quantitative et qualitative et elle suit quatre principaux objectifs<sup>2</sup> :

- **Attirer** : il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes compétentes ayant de l'expérience.
- **Conserver** : cela se fait par soutien à la gestion des carrières, la promotion interne et la motivation afin de pouvoir intéresser les travailleurs.
- **Développer** : l'organisation se voit obligée de consacrer un budget pour le développement des compétences de son personnel et cela par la formation.

---

<sup>1</sup> SEKIOU Lakhdar et autres, 2009, p 10. « gestion des ressources humaines », Edition de boec, bruxelles

<sup>2</sup> IDEM

- **Motiver et satisfaire** : on peut motiver les travailleurs de plusieurs manières telles que la communication (en organisant des rencontres fréquentes entre les employeurs et les représentants des salariés), la formation et aussi la santé et la sécurité au travail en cherchant à réduire les accidents du travail.

En effet, quatre activités sont définies, ces activités sont inspirées du vécu quotidien des salariés dans les organisations : « *les activités de base, de mobilisation, d'équilibre et de rééquilibre* ». <sup>1</sup>

### 2.1.1. activités de base :

- A. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** : La GPEC concerne le volet stratégique des ressources humaines, elle est définie comme : « *une activité de base qui regroupe l'ensemble des activités, permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, à moyen et à long terme* » <sup>2</sup>. La GPEC recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et de prévoir les divers futurs (pénurie, le trop-plein, l'incompétence...) possibles de l'entreprise en vue d'assurer l'équilibre quantitatif et qualitatif ainsi d'éclairer les décisions concernant les RH.
- B. Le recrutement** : « *Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherches, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert* » <sup>3</sup>. Le recrutement peut être interne par une mutation ou une promotion aux salariés, ou externe par le recours au marché du travail.

<sup>1</sup> B WERTHER, K DAVIS et H LEE-GOSSELIN, 1993, p 318 « *Gestion des Ressources Humaines* » : 2ème édition, Ed DALLOZ.

<sup>2</sup> L. Sekiou, et autres, Op.cit, p. 70.

<sup>3</sup> L. Sekiou et autres, Op.cit. p 227.

- C. la formation** : « c'est en ensemble de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés améliorent leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs compétences nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futurs »<sup>1</sup>. L'étude sur la formation se fera au complet dans le deuxième chapitre.
- D. La gestion des carrières** : « c'est un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel de façon à lui permettre de développer ses aptitudes, habiletés et compétences »<sup>2</sup>. Au-delà d'un développement des compétences, la gestion des carrières peut être considérée comme une politique de motivation des ressources humaines, puisque elle aide les individus à progresser dans leur vie professionnelle et de pouvoir se projeter dans leur avenir avec le soutien de leur employeur.
- E. L'évaluation de la performance du personnel** : c'est une activité qui a pour objet d'évaluer l'efficacité, l'efficience et la pertinence des actions d'un salarié dans une période déterminée et la comparer soit à une norme préétablie ou à un autre salarié.

#### **2.1.2. Activités de Mobilisation :**

C'est une activité qui assure l'intégration des ressources humaines dans l'organisation, afin de favoriser la coordination pour le meilleur fonctionnement possible de l'ensemble d'organisation.

#### **2.1.3. Activités d'Equilibre :**

C'est une activité qui regroupe un ensemble de spécialistes qui assurent la gestion de l'équité, la gestion des emplois, la gestion du stress et la gestion du temps.

#### **2.1.4. Activité de Rééquilibrage**

C'est l'intervention directe de l'employeur dans le but de rétablir l'équilibre perturbé par les comportements des salariés.

---

<sup>1</sup> J M Peretti, 2009, p 101, « *Ressources humaines et gestion des personnes* », Edition Vuibert, 7<sup>ème</sup> édition, Paris

<sup>2</sup> L SEKIOU, Ibid. P367.

## 2.2. Les outils

Différents outils servent de base dans la gestion des ressources humaines :

- Descriptif de fonction,
- Référentiel des emplois et des compétences,
- Fiche de poste (annexe III),
- Fiche d'évaluation...

Elizabeth Lecoeur insiste sur le fait qu'il n'y'a pas un bon ou un meilleur outil de GRH que les autres. Chaque outil à ses avantages et ses limites, pour choisir un bon outil c'est d'abord s'interroger sur l'enjeu et les objectifs poursuivis. Donc l'outil est une aide à la décision, il n'est pas une fin en soi. Le tableau ci-dessous présente quelques exemples d'outils pour chaque objectif et enjeu poursuivi.

**Tableau 3 : Les outils de la GRH**

<b>Enjeux</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Les outils utiles</b>
<b>Manager la performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendre l'évaluation plus objective et donc mieux acceptée.</li> <li>• Permettre au management de se centrer uniquement sur son rôle d'évaluation.</li> <li>• Se donner les moyens de reconnaître la performance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptifs de fonction</li> <li>• Référentiels de compétences</li> <li>• Fiche d'objectifs</li> <li>• Entretien d'évaluation</li> </ul>
<b>Préparer le plan de la formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliter l'anticipation et l'identification des axes prioritaires du plan de formation.</li> <li>• Optimiser les liens entre formation et terrain.</li> <li>• Optimiser les catégories du plan de formation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Référentiel de compétences.</li> <li>• Référentiel des savoirs et savoir-faire</li> <li>• Cahier des charges de formation.</li> <li>• Portefeuille de compétences.</li> <li>• Plan individuel de développement des compétences.</li> <li>• Entretien</li> </ul>

		professionnel.
<b>Préparer les départs à la retraite par une transmission efficace des savoirs et savoir-faire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construire, à partir des compétences existantes les parcours de formation adaptés à la transmission des compétences.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Référentiels de compétences.</li> <li>• Descriptif de fonction</li> <li>• Fiche d'emploi</li> <li>• Référentiel de formation</li> <li>• Plan individuel de développement des compétences.</li> </ul>
<b>Faire face à la pénurie de compétences sur le marché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construire des parcours de formation interne.</li> <li>• Rechercher des opportunités d'évolution afin d'éviter la fuite des cerveaux.</li> <li>• Qualifier et fidéliser les personnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Référentiel des compétences</li> <li>• Référentiel de formation</li> <li>• Entretien professionnel</li> <li>• Portefeuille de compétences</li> </ul>

**Source :** E. Lecoer, « gestion des ressources humaines : choisir et utiliser les outils GRH »,

## Section 3 : LA GRH AU SEIN D'AGEFAL

### 1. Présentation du groupe SNTR et sa filiale AGEFAL :

#### 1.1. Présentation du groupe SNTR

La société Nationale du transport routier « SNTR Groupe », a le statut d'une SPA avec un capital de 2000 millions de dinars Créée en 1967. Elle est leader sur le marché de l'affrètement et de transport en Algérie.

A l'image des secteurs d'infrastructures publiques ou logistique, le secteur de transport routier a connu ces dernières décennies une forte augmentation de la concurrence. En effet, jusqu'à la fin des années 1980, la SNTR bénéficiait du monopole de l'affrètement en Algérie avant de voir le marché du transport des marchandises ouvert à la concurrence en 1987. La SNTR a été érigée en Entreprise Publique Economique (E.P.E.), Société par actions, le 31 décembre 1990.

Le groupe SNTR résulte donc d'une réorganisation opérée en 2002. Il était composé de trois filiales centrées chacune sur un métier de base, à savoir : « AGEFAL » pour l'affrètement, « LOGITRANS » pour le transport, « MAINTENANCE + » pour la maintenance. Plus récemment des nouvelles filiales ont été créées à savoir une quatrième filiale « SASPS » créée en 2010 qui concerne la sécurité et jardinage, « SOLTRANS » cette filiale active comme l'agence de l'informatique et de commerce de gros de matériel informatique, de machine de bureau et d'installation de réseau de traitement des données. Enfin «FORMATION SPA » est un projet qui va charger d'effectuer les activités de formation.

Le marché pour les quatre domaines d'activités stratégiques semble receler d'importantes opportunités, mais on constate l'émergence d'une concurrence accrue et des clients de plus en plus exigeants. Le groupe SNTR est à ce jour leader national de son secteur et une des plus grandes entreprises de transport au monde. Le groupe possède plus de 2500 unités motrices de 20 tonnes et plus, et 1200 camions de particuliers intégrés dans son organisation. Et plus de 2600 collaborateurs présents dans tout le territoire national, même dans les zones enclavées et éloignées de l'Algérie.

Avec cette réorganisation, le groupe SNTR a engagé une mutation afin de prendre en charge les nouvelles données de son environnement. Cette démarche a débouché sur La

définition d'une stratégie de développement identifiant les conditions de la pérennité de l'entreprise qui réside toujours dans une grande satisfaction des besoins de la clientèle, dans un environnement de plus en plus concurrentiel mais porteur d'une demande en progression et de besoins qualitativement de plus en plus diversifiés. Ainsi le groupe SNTR a entamé une approche marché et une approche client avec l'obligation de ses filiales de s'inscrire dans une démarche mise en place d'un Système de Management de la Qualité selon le référentiel ISO 9001 /2008. Donc, on peut dire qu'il y a une nécessité d'un changement stratégique qui garantit la combinaison gagnante entre le capital expérimental du groupe et les exigences de l'environnement externe.

## **1.2. Présentation de la filiale AGEFAL :**

### **1.2.1. Identification**

L'Agence de Gestion du Fret d'Algérie « AGEFAL/Spa » a été créée en 2001, après la reconfiguration de la SNTR en groupe industriel organisé en six filiales spécialisées dont AGEFAL / Commissionnaire en transport routier de marchandises, chargée de l'activité commerciale (recueil et gestion du fret). L'AGEFAL a :

- La Forme Juridique d'une Société par action (SPA)
- Un Capital Social : 50.000.000 ,00 DA
- Actionnaire principal 100% : EPE SNTR Spa (Groupe).
- Nombre de personnel : 227 dont 58 dans AGEF siège.

### **1.2.2. Organisation et mission**

AGEFAL a pour principales missions :

- Prospection et recueil du fret et des affrètes.
- Exécution des transports en son nom et sous sa responsabilité.
- Prise en charge graduellement des opérations de transport qui s'y rattachent « bout en bout ».
- Développement et gestion d'une bourse de fret.

AGEFAL possède une organisation classique, de type hiérarchique (l'annexe IV) :

➤ **Une Direction Générale**, reposant sur des structures opérationnelles, fondées sur le principe des fonctions, à savoir :

- Direction Finances et comptabilité
- Direction Ressources Humaines et Moyens
- Direction Commerciale
- Cellule d'Etudes générales et développement.

➤ **Cinq Agences Régionales de Fret** Organisées en/Services opérationnels /Commercial, Gestion du fret, Administration et comptabilité :

**1. AGEF Centre** : située dans la zone Industrielle –Rouiba BP 242

Lui sont rattachés les Centres de Fret suivants :

- |                                     |                                  |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| 1- CF Rouïba /ZI BP242 Rouïba Alger | 4-CF Blida /ZI route ouled yaich |
| 2-CF Bouira / Zone des parcs Bouira | 5- CF Chlef /Route de la ferme   |
| 3- CF Bejaia Ighil ouazouz          | 6- CF Djelfa/Bd de la Palestine  |

**2. AGEF Est** : située dans la zone ZI plaine Madjouba –CHAIBA ANNABA 23000

Lui sont rattachés les Centres de Fret suivants :

- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| 1- CF Skikda/Zone de dépôt Hamrouche  | 4-CF Batna /ZI N°2 Kechida          |
| 2-CF Annaba ZI plaine Madjouba-Chaiba | 5- CF Sétif/ ZI A.Tebinet           |
| 3- CF Constantine /Gare routière Est  | 6- CF Djendjen :BP87 Elachouat port |

**3. AGEF Ouest** : située en 10 Boulevard de la soummam Oran

Lui sont rattachés les Centres de Fret suivants :

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| 1- CF Oran : route es senia n°56             | 5-CF Tlemcen ZI Chetouane    |
| 2-CF Arzew :ZI                               | 6- CF Mascara : 5rue Zeghoul |
| 3- CF Tiaret :ZI Zaaroura BP410              | 7- CF Mostaganem :Port       |
| 4- CF Saida 50Bd du 1 <sup>er</sup> novembre | 8- CF Oran port              |

**4. AGEF Sud Est** : située dans la Zone Industrielle Hassi Messaoud

Lui sont rattachés les Centres de Fret suivants :

- |                                      |                           |
|--------------------------------------|---------------------------|
| 1- CF Hassi Méssaoud Base SNTR       | 6-CF Laghouat /Hassi Rmel |
| 2-CF Ouargla Route Said Alba         | 7- CF Ain Aménas          |
| 3- CF Ghardaia :Place du marché n°48 | 8- CF In Salah            |

- 4- CF Touggourt Parc SNTR ZI BP n°40      9- CF Djanet  
5- CF Biskra      10- CF Tamanrasset

**5. AGEF Sud-Ouest :** Route de Béchar eldjedid Bechar, lui sont rattachés les Centres de Fret suivants :

- 1- CF Bechar : route de bechar djedid    3- Tindouf : Cité El Mougar  
2-CF Adrar : Gare routière

➤ **Des Centres de Fret rattachés aux Agences régionales de Fret « AGEF/R »** dont ils dépendent.

Après la mise en place d'un Système de Management de la Qualité selon le référentiel ISO 9001 /2008. L'organisation hiérarchique existe seulement pour expliquer les différents niveaux hiérarchiques dans la filiale. Afin de réaliser ses missions AGEFAL adopte l'approche processus comme méthode d'organisation et de management. Cette approche « *consiste à identifier l'enchaînement des processus que l'entreprise doit réaliser pour transformer la demande du client en produit ou prestation qui satisfait cette demande* »<sup>1</sup>. Représente pour la Société un enjeu stratégique qui vient de renforcer sa position face à un environnement en pleine mutation. Les principaux axes d'application de cette nouvelle approche pour AGEFAL sont :

- Etre à l'écoute permanente des clients, répondre à leurs exigences tout en augmentant leur satisfaction.
- L'amélioration continue de la relation de partenariat avec des affrétés pour élever le critère disponibilité, délais et sécurité des marchandises.
- **La mise à niveau continue des connaissances du personnel par la sensibilisation et la formation.**

On constate que La formation est considérée par la direction d'AGEFAL comme un axe stratégique qui assure le développement de la filiale et sa pérennité, ce qui effectivement

---

<sup>1</sup> H. BRANDENBURG, J P. WOJTYNA, 2003, p 17, "L'approche processus : MODE D'EMPLOI », Ed d'Organisation, 2<sup>ème</sup> Ed, Paris

appliqué dans la réalité, comme le démontre le tableau n° 4 qui présente l’augmentation remarquable dans les 10 dernières années du nombre de personnes bénéficiant d’une formation qui a passé de 15 personnes en 2003 à 124 en 2012 d’une augmentation de 826%, ainsi le budget consacré à la formation qui a été multiplié par un facteur 25 entre 2003 et 2013.

**Tableau 4 : L’évolution de l’effectifs et budget de formation depuis 2003.**

REAL2003		REAL2004		REAL2005		REAL2006		REAL2007		REAL 2008		REAL 2009		REAL2010	
EFF	COUT	EFF	COUT	EFF	COUT	EFF	COUT	EFF	COUT	EFF	BGT	EFF	COUT	EFF	COUT
15	265	18	809	55	970	108	1 225	106	5 527	169	5 568	199	4 781	162	2 681

REAL 2011		REAL 2012	
EFF	BGT	EFF	BGT
158	4 160	124	6 746

**Source :** DRH, AGEFAL

AGEFAL a identifié les processus nécessaires à son SMQ selon le référentiel ISO 9001/2008, fixé leur déroulement, les ressources nécessaires à leur fonctionnement, les éléments d’entrée et les éléments de sortie de leur activité. On entend par processus « ensembles de ressources et d’activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants ». L’annexe V présente la cartographie de l’AGEFAL selon l’approche du management par processus.

La cartographie identifie trois types des processus :

➤ **Les processus de management (Proc M : M1, M2)**

Ces processus contribuent à la détermination de la stratégie de la filiale et au déploiement des objectifs qualité.

Il s’agit des processus suivants :

**Tableau 5: Les processus de management de l’AGEFAL**

	Intitulé du Processus (Titre)	(Code)
o		

1	Responsabilité de la Direction	Proc M1
2	Système de Management de la Qualité	Proc M2

**Source:** Document interne, RMQ, AGEFAL

➤ **Les processus de réalisation : (Proc R)**

Cette chaîne de processus qui représente le cœur du métier de la filiale fait l'objet d'une attention particulière, les processus commencent par la détection du besoin du client jusqu'à sa satisfaction. Il s'agit des processus suivants :

**Tableau 6 : Les processus de réalisation**

N°	Intitulé du Processus (Titre)	(Code)
1	Écoute clients (Commerciale)	Proc R1
2	Fret et Affrètement	Proc R2
3	Surveillance et mesure du produit	Proc R3

**Source:** IDEM

➤ **Les processus de support (Proc S)**

Ces processus contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires. Ces processus concernent :

**Tableau 7 : Processus de support de l'AGEFAL**

N°	Intitulé du Processus (Titre)	(Code)
1	Gestion des Ressources Humaines	Proc S1

**Source:** IDEM

Les interactions entre les processus sont définies dans une matrice (Tableau n°8) selon la relation : (Input / Fournisseur- ➡ Processus- ➡ Out Put / Client)

**Tableau 8 : Les interactions entre les processus dans AGEFAL**

Out put / Clients In Put / Fournisseurs	M1	M2	R1	R2	R3	S1
M1 / Responsabilité de la Direction	-	X	X	X	X	X
M2 / SMQ	X	-	X	X	X	X
R1 / Écoute client	X	X	-	X	X	X
R2 / Fret et Affrètement	X	X	-	-	X	X
R3 / Surveillance mesure .du produit	X	X	X	X	-	X
S1 / G R H	X	X	X	X	X	-

**Source :** IDEM

Ce tableau montre que tous les processus de la filiale sont interdépendant, chaque processus est un fournisseur et client pour les autres, il représente l'entreprise comme un système qui envisage des processus d'une conformation complexe non pas isolément mais globalement, en tant que partie intégrante d'un ensemble dont les différents composants sont dans une relation de dépendance réciproque.

## **2. La réalité de la gestion des ressources humaines dans AGEFAL :**

C'est la DRH qui assure la gestion des ressources humaines par la collaboration avec les différents départements (finance et comptabilité, commerciale, étude et développement). La gestion des ressources humaines est représentée comme un processus de soutien qui contribue au bon déroulement des processus de réalisation et pilotage en leur apportant les ressources nécessaires.

Le processus ressources humaines dont le pilote est Le Directeur des Ressources Humaines et Moyens au niveau de la Direction, a pour objectif d'assurer la mise à disposition d'une ressource humaine compétente sur la base de la formation initiale professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience, pour garantir la qualité de la prestation de l'entreprise. Il repose sur quatre activités voir sous processus :

- A. Le recrutement :** Le processus de recrutement concerne, L'expression des besoins par les pilotes de processus, La prospection à travers les appels à candidatures et

l'exploitation des CV des candidats reçus par le responsable GRH, le recrutement formalisé par un contrat de travail et une décision visés par le PDG.

- B. L'évaluation des compétences :** Le processus d'évaluation des compétences concerne, l'élaboration de la liste du personnel à évaluer, L'évaluation périodique (semestrielle) par les responsables de structures concerné selon les critères d'évaluation arrêtés et la fiche d'évaluation renseignée, les actions à engager (formation ou orientation), L'enregistrement et la mise à jour du dossier par le Responsable GRH.
- C. La formation :** Le processus de formation concerne : L'expression des besoins par les pilotes de processus, L'élaboration du plan de formation et de sensibilisation par le Responsable GRH (ce plan doit être approuvé par le PDG avant sa mise en œuvre), La consultation et sélection des organismes de formation, La mise en formation et le suivi par le responsable GRH, L'évaluation de la formation et la mise à jour du fichier par le Responsable GRH.
- D. La réalisation des revues et action corrective :** Les pilotes de processus GRH qui réalisent la revue du processus, les actions correctives, préventives et d'amélioration et transmet le PV de revue de processus au RMQ.

Sur la base d'interview effectué avec le DRH et documents recueillis, le tableau suivant synthétise les différentes activités et les ressources à laquelle la filiale a recours, ainsi les éléments d'entrées et sorties en vue la réalisation des objectifs assignés par le département. Les activités elles memes sont interdépendantes : l'entreprise ne peut pas effectuer un recrutement externe sans analyser les besoins en formation. En effet, la formation peut suffir à faire évoluer un collaborateur sans avoir recours à un recrutement externe., Cette Formation est élaborée sur la base d'une évaluation des compétences.

**Tableau 9** : Les activités du processus GRH au sein d'AGEFAL

Elements d'entrée	Activités	Elements de sorties	Ressource
Budget, Politique et objectifs de la filiale, Exigences qualité, Légales et réglementaires et Besoins en personnel	<b>Le recrutement</b>	Mise à disposition du personnel	Contrat de Travail
Besoins en Compétences	<b>Evaluation des compétences</b>	Mise à disposition des compétences, Personnel évalué	Procédure d'évaluation des compétences
Besoins en formation et sensibilisation	<b>La Formation</b>	Plan de formation, Evaluation des formations, dossiers mis à jour	Procédure de formation
-Documents du SMQ - TBQ - Rapport d'audit - PV Revue de Direction	<b>Réalisation des revues de processus</b>	T.B.Q renseigné, PV revues de processus/actions correctives, actions préventives et d'amélioration	Expérience Savoir faire

**Source** : Elaboré par l'étudiant

La fiche de poste est l'outil de base utilisé dans la GRH au sein d'AGEFAL, elle est annuellement actualisée, l'annexe (n° VI) présente les informations qu'une fiche de poste contiennent dans l'AGEFAL (intitulé du poste, exigences, missions et responsabilités, le rattachement hiérarchique et fonctionnel, habilitation et obligation).

Les informations d'entrées pour le fonctionnement du processus ressources humaines sont : Budget, la Politique et les objectifs de la filiale, les exigences SMQ, les exigences légales et réglementaires, mise à disposition des ressources, missions

responsabilité et autorité, les décisions issues des RD, les documents du SMQ approuvés, tableau de bord qualité, rapport d'audit, PV Revue de Direction. Ces données sont issues du processus de management (La direction générale et responsable qualité). Au-delà de ces informations particulières aux processus management, d'autres partagées avec les autres processus (réalisation et soutien) concerne l'expression des besoins en : personnel, compétences, formation et les résultats des évaluations des compétences. Les éléments de sorties du processus seront la mise à disposition des compétences pour le recrutement, personnel évalué pour l'activité de l'évaluation des compétences, plan et évaluation de formation pour l'activité de formation.

**Conclusion du premier chapitre :**

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que la vision moderne du management des organisations dans un environnement ouvert à la concurrence considère que l'homme est un facteur clé de succès, de l'entreprise, si ce n'est le facteur capital. C'est ainsi que, la fonction ressources humaines est devenue, aujourd'hui, un des éléments stratégiques de la dynamique du développement des entreprises et un enjeu majeur dans la construction de l'entreprise de demain.

La gestion des ressources humaines a évolué d'une gestion administrative quantitative des postes de travail à une gestion qualitative de la compétence des individus.

La gestion des ressources humaines en Algérie, a évolué tardivement du fait des changements fréquents d'orientation stratégique de la politique économique. Cette évolution tardive a affecté également les autres domaines du management qui se sont retrouvés affectés et contraints par le contexte politique et économique dans lesquels les entreprises évoluaient dans le pays.

AGEFAL filiale du groupe SNTR, soucieuse de sa pérennité et de sa compétitivité, ambitionne d'élargir ses parts de marché en développant son champ d'intervention et en améliorant ses méthodes de fonctionnement internes, gère ses ressources humaines selon l'approche processus, qui comporte quatre activités interdépendante. Elle réalise une mise à niveau continue des connaissances. AGEFAL considère que le développement des compétences de ses personnels par la sensibilisation et la formation constituent des axes stratégiques capables de lui permettre de satisfaire ses clients et assurer sa pérennité dans un environnement de plus en plus compétitif.

## **DEUXIÈME CHAPITRE : La formation au service de développement des compétences**

---

**Introduction de deuxième chapitre :**

Dès lors qu'elle est considérée comme une composante fondamentale du développement des compétences, la formation, sous toutes ses formes, est une nécessité pour tous les salariés désireux d'acquérir plus de connaissances et d'informations au milieu des différentes évolutions culturelles, économiques et technologiques. Elle représente un investissement plus ou moins important pour l'entreprise dont la rentabilité s'évalue à moyen et long terme.

Quel que soit leurs niveau de savoir, de savoir-faire et d'expérience professionnelle, les individus sont obligés de se mettre à jour afin de se prémunir contre l'obsolescence de ses compétences avec le temps. Ceci oblige les organisations à adopter l'approche du management des compétences et en faire préoccupation majeure.

Suite à une démarche d'analyse stratégique de tout le groupe, qui a conduit à la précision des objectifs de développement stratégique et de positionnement d'AGEFAL, celle-ci considère la formation comme un investissement stratégiques et un axe de développement privilégié pour améliorer les qualifications et les compétences des personnels face à une concurrence devenue plus intense.

La question à laquelle nous tenterons de répondre est quelle est la démarche appliquée dans la conduite du projet de formation ?

Dans ce chapitre nous allons traiter deux points essentiels, en vue de répondre à cette question en deux sections suivantes :

- Section 1 : La formation et le développement des compétences.
- Section 2 : Le pilotage du processus de formation entre la théorie et sa pratique au sein d'AGEFAL

## Section 1 : LA FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCE : ETUDE THEORIQUE

La formation est l'une des activités de base de la GRH, et en effet l'un de ses leviers, elle doit permettre d'adapter et développer les compétences pour faire face aux différentes évolutions.

### 1. Aspect conceptuel de la formation

#### 1.1. Historique et définition

La notion de formation a connu une évolution durant le temps, le terme lui-même a dépassé le champ restreint de son acceptation courante pour devenir un terme managérial.

Dans la période artisanale jusqu'au milieu du 20ème siècle, la formation était connue sous le terme d'apprentissage « sur le tas » qui se faisait par compagnonnage avec les ouvriers experts, les plus anciens en entreprise, sauf, qu'ils n'avaient pas toujours intérêt à livrer les petits secrets du travail aux apprentis. Elle était le seul moyen pour assurer une évolution des compétences des ressources humaines. L'apprentissage était synonyme de temps important.

Ce n'est qu'après la deuxième guerre mondiale que la formation est devenue une réalité, avec la création des institutions d'enseignement spécifiques de commerce et d'industrie, qui comportaient des annexes dont le but était de dispenser une formation liées aux domaines du droit commercial et industriel, des professeurs étaient choisis comme formateurs en droit commercial, en géographie économique, en dessin industriel,...etc.

Au début des années 60, l'accélération du progrès technologique a été à l'origine d'une participation de l'Etat à la formation et le perfectionnement professionnel à grande échelle par le développement des instituts et des universités technologiques.

La période des 1970, la formation servi à consolider la nécessité de la formation professionnelle dans la plupart des pays industrialisés, les salariés ont eu des possibilités

de suivre des programmes spécifiques de formation, permettant ainsi à certains d'entre eux d'obtenir des promotions.

La décennie de 1980 est caractérisée par un déséquilibre entre l'offre et la demande du marché du travail, qui a entraîné un fort développement de l'automatisation des installations rendant l'adaptation des connaissances encore plus cruciale. La mise en place de formation adaptée et à grande échelle est devenu nécessaire afin de répondre adéquatement aux attentes du marché de travail.

A l'heure actuelle, la formation est perçue comme un investissement (G HAUSSER 1986), et comme un atout stratégique (A.MEIGNANT 1986), puisqu'elle contribue à la poursuite des objectifs de nature stratégiques, même s'il existe des différences dans l'importance des moyens engagés et à l'approche même de la formation entre secteurs d'activités, entre PME et grandes entreprises.

Définir ce qu'est la formation a suscité l'attention de plusieurs auteurs en GRH, B. Schwartz a proposé comme définition à la formation: « *La formation doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient* »<sup>1</sup>.

Une autre définition de formation : « elle constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné »<sup>2</sup>

L. Sekiou élargi cette définition : « *Un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon*

---

<sup>1</sup> D. Weiss, 2001, p 431 «Les ressources humaines », Edition d'organisation, Paris,

<sup>2</sup> Techno Compétence, 2003, p 86, Emploi-Québec, « Guide de gestion des ressources humaines », Ed TECHNOCompétences,

*adéquate leurs taches actuelles et futures* »<sup>1</sup>. Dans cette définition, Sekiou a mis l'accent sur le double objectif de la formation, le premier personnel qui vise le développement de compétences individuelles et l'accomplissement du soi, et le deuxième collectif dans une organisation en vue d'assurer l'intégration et la coopération visant la réalisation des objectifs de l'organisation.

A l'égard de ces définitions, on peut dire que la formation est un processus qui comporte un ensemble d'activités et utilise des techniques, méthodes et outils, dont l'input est le besoin de formation et l'output sera la satisfaction de ce besoin d'une manière efficace afin :

- D'accroître les compétences individuelles en vue de mieux maîtriser les activités actuelles et futures, donc atteindre les objectifs et assurer la pérennité de l'organisation.
- De motiver les personnes, car elle permet de répondre au besoin d'épanouissement individuel, ce qui permettra la réalisation des objectifs individuels.
- Et d'assurer le progrès économique et sociale.

### 1.2. L'évolution du paradigme de formation:

Un nouveau paradigme est adopté avec le changement de l'enjeu d'une formation « obligation légale » à une formation génératrice de véritables compétences, cette dernière est connue sous l'approche la formation-développement qu'elle a remplacé les trois approches traditionnelles<sup>2</sup> :

- **La formation-obligation** : Il s'agit dans l'esprit des responsables d'une taxe à acquitter, en se mettant en conformité avec la loi. Cette obligation étant satisfaite, la logique va consister à profiter de la situation pour distribuer quelques avantages individuels à des salariés. En Algérie un dispositif légal existe qui oblige

<sup>1</sup> L. SEKIOU et autres, 2001, P336 « *Gestion des ressources humaines* », édition de Boek Université, 2<sup>ème</sup> édition, 2009, Bruxelles.

<sup>2</sup> J M Peretti, 2009, p 413, « *Ressources humaines* », Edition Vuibert, 11<sup>ème</sup> édition,

les entreprises à accorder un pourcentage de 1% de la masse salariale pour la formation continu et 1% pour l'apprentissage. Les entreprises ne fixent pas librement le montant de leur budget de formation en fonction de leurs priorités stratégiques. Dans notre cas, AGEFAL accorde 5% de la masse salariale pour la formation.

- **La formation-pactole** : Elle consiste essentiellement à compter sur des financements externes, rendu nécessaire par urgence d'opération de reconversion « à chaud ».
- **La formation-sécurité** : Elle est consacré à protéger l'organisation des risques de déstabilisation. Elle puise sa légitimité dans une politique sociale valorisant les accords au sommet avec les partenaires sociaux et dans une pratique de gestion individuelle appuyée sur un certain nombre de règles. Cette logique est fréquente dans les entreprises peu exposées aux pressions d'un marché concurrentiel.
- **La formation-développement** : elle est intégrée dans une logique managériale d'ensemble, en la repère par l'usage de la notion d'investissement-formation, à des réflexes managériaux impliquant la dimension « compétence » dès l'amont de la conception du projet. Elle est finalisée par des orientations politiques claires, relayées par des schémas directeurs, et parfois, par une planification pluriannuelle. On la repère aussi par sa relation privilégiée avec une fonction « Ressources humaines » active et dynamique.

### 1.3. Les modèles théoriques de la conduite d'un projet de formation

#### 1.3.1. La démarche d'Alain MEIGNANT (1997, 2006)<sup>1</sup>

De son point de vue, le management de la formation s'inscrit dans la finalité de la gestion des ressources humaines, il repose sur quatre piliers de réussite que sont le processus de sélection, la qualité pédagogique, le bon moment et l'importance perçue.

- **Le processus de sélection** : Il s'agit d'utiliser tous les procédés de sélection fiables des candidats. L'entretien annuel est un outil pratique. C'est une étape qui demande de bien maîtriser le processus d'analyse des besoins en les liants explicitement aux résultats attendus en termes de compétence à acquérir.

---

<sup>1</sup> A Maignant, 1997, p. 123, « Manager la Formation », Ed Liaison, 4<sup>ème</sup> édition

- **La qualité pédagogique** : Il convient à ce niveau d'adapter les contenus et la pédagogie au public. La qualité du matériel utilisé, les compétences du formateur, sont des données non négligeables.
- **Le bon moment** : La programmation d'une action de formation doit tenir aussi compte du contexte. Le changement de matériel, l'expression de besoins par les employés sont à prendre en compte pour la réussite de la formation.
- **L'importance perçue** : Il s'agit d'analyser la perception qu'ont les travailleurs de la formation. La perception que les individus se font de la formation les incite à s'investir dans les apprentissages.

### 1.3.2. Le modèle de Jacques SOYER (2000)<sup>1</sup> :

Selon son schéma, J SOYER présente une approche systémique de la formation, il considère que la formation est un système composé de quatre sous-systèmes ou processus qui sont :

- **Processus pilotage** : vise à maintenir le système en adéquation avec son environnement, anticipe, structure pour optimiser les compétences et les coûts, organise, anime l'ensemble de l'entreprise dans l'assurance d'une convergence et d'une cohérence avec les autres systèmes.
- **Processus régulation** : est chargé de la gestion des réalisations dans le cadre des finalités définies par le processus pilotage.
- **Processus réalisation** : vise la mise en œuvre les actions de formation.
- **Processus d'évaluation** : se charge de l'analyse des informations sur les écarts issus de l'analyse des tableaux de bord, des bilans de formation au profit de la fonction pilotage.

Il préconise de mettre en assurance qualité le système de formation.

### 1.3.3. Le modèle de Dimitri Weiss (2005)<sup>2</sup>

Le processus de formation est décliné selon les grandes phases suivantes:

- **Phase 1.** Analyse des besoins en formation

---

<sup>1</sup> J SOYER 2000, p.297, « *fonction formation* » : Editions d'Organisation, Paris. OPCIT p.3 pour le troisième tirage.

<sup>2</sup> D Weiss, 2005, p 550 et 551, « Ressources Humaines : Editions d'Organisation, Paris

- **Phase 2.** La conception, la rédaction du cahier des charges ou le plan de formation
- **Phase 3.** La réalisation
- **Phase 4.** L'évaluation

#### **1.3.4. La démarche de JM Peretti (2009)<sup>1</sup> :**

Le processus formation est indissociable de la politique ressources humaines et contribue conjointement à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Il suit trois principales étapes assez similaires à celles définies par D. Weiss (2005) :

1. **La politique formation** : elle concerne
  - L'analyse des besoins
  - Elaboration de plan de formation
2. **La mise en œuvre de formation** : l'entreprise gère les actions du plan de formation
  - La gestion la formation (des effectifs et des dépenses)
  - Le tableau de bord
3. **L'évaluation de la formation** : à court, moyen et long terme

Depuis le modèle d'Alain Meignant, il n'y avait pas une évolution substantielle. Les quatre modèles ont la même approche (systémique) dans leur présentation de l'ingénierie de la formation, cette dernière est basée sur l'identification et l'analyse des besoins. La formation est un processus qui intègre des activités représentées par des étapes, dont l'input est le besoin de développement de la compétence et l'output c'est la satisfaction de ce besoin. Concernant AGEFAL, le pilotage du projet de formation est élaboré selon la même logique, il fera l'objet de la deuxième section.

---

<sup>1</sup> J M Peretti, p.414 « Ressources humaines », OPCIT

## 2. La logique de développement des compétences

### 2.1. de la qualification à la compétence

La compétence est un nouveau concept qui est développé avec la prise de conscience du facteur humain dans l'amélioration de la performance de l'entreprise et la nouvelle place que la gestion des ressources humaines occupe dans l'entreprise. Initialement c'est la notion de qualification qui prévalait. Elle est apparue au début de 20ème siècle pour distinguer les personnes non qualifiées de celles qui étaient qualifiées dans un domaine d'intervention particulier. Avec Taylor et sa division du travail, le concept de qualification s'est élargi avec la création des catégories d'ouvriers selon l'expérience. Depuis les années 50, la qualification était au cœur de la relation de l'emploi et traduit des débats qui agitent le monde du travail. En effet deux types de qualifications interagissent étroitement dans le monde du travail, la qualification de l'individu et celle du travail. La première s'identifie à partir de la formation initiale et de l'expérience, l'autre désigne les requis de l'emploi et renvoie en fait au système de classification des emplois et à leur technicité.

Le terme de compétence apparaît en gestion des ressources humaines en 1984 par Montmollin qui le définit comme « *ensembles stabilisés de savoirs et savoir-faire, de conduite-types, de procédures-standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau* »<sup>1</sup>. L'émergence du concept de la compétence était dans le champ des pratiques, ceci explique sa faiblesse conceptuelle, pour sa définition elle se réfère à plusieurs notions selon la discipline : qualification pour la sociologie, aptitude et capacité pour la psychologie. « Etre capable de... », Le triptyque « savoir, savoir-faire, savoir-être » ou « savoir-faire opérationnel validé »<sup>2</sup> sont parmi de nombreuses définitions qui ont essayé de cerner le concept de compétence.

C'est au début des années 90 que le concept de compétence individuelle prend une place centrale dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

J. M. Peretti définit les compétences comme « *un ensemble de connaissances, de savoir-faire spécifique à un individu ou un groupe, validées par l'expérience* »

---

<sup>1</sup> D. Delignière, C. Garsault, 1993, p5 « transversalité, utilité sociale et compétence », Revue EPS,

<sup>2</sup> L'accord A.CAP 2000.

professionnelle, et par les résultats obtenus qui peuvent être mobilisés en temps opportun »<sup>1</sup>. J. M. Peretti met en exergue l'existence de doubles compétences, individuelles et collectives, que ne peut avoir leurs manifestations qu'après leurs mobilisations en temps pertinent.

Selon P. Zarifian<sup>2</sup> « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ». Zarifian insiste sur le fait que la manifestation de la compétence est dans le contexte d'autonomie et de décentralisation attaché à la prise d'initiative et de responsabilité, il ne peut s'agir de n'importe quelle initiative, elle doit être menée avec succès par l'individu. Selon ZAFIAN, les situations que l'individu confronte changent et évoluent, la GRH doit s'inscrire dans une logique de gestion des compétences où la formation est au cœur de développement de ses compétences individuelles qui est nécessairement couplées à la compétence collective par la coopération.

Guy Le Boterf critique l'approche analytique qui définit la compétence comme « une somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir être »<sup>3</sup>. Sa démarche est basée sur le triptyque de *savoir agir* (suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes), *pouvoir agir* (renvoie l'existence d'un contexte managériale qui rend possible et légitime la prise de risque par l'individu) et *vouloir agir* (renvoie à la motivation) avec compétence. Il s'agit de raisonner en termes de<sup>4</sup> :

- *Processus, et non plus seulement en termes de possession de ressources.*
- *Porteur de compétences, et non plus en termes de compétences abstraites.*
- *Combinatoires, et non plus en termes d'addition.*
- *Comportements en situation, et non plus de qualités ou de traits de personnalité.*

Il y'a le consensus pour reconnaître que la compétence est un savoir agir en situation, définit comme une combinatoire de ressources, mais pas comme une somme qu'il s'agit de les articuler dans une situation de travail pour atteindre les objectifs et les résultats

<sup>1</sup> J M PERETTI, 2000, p191. « Tous sur la DRH », Ed d'organisation, Paris,

<sup>2</sup> C Parmentier, 2012. p76 « L'ingénierie de formation, outils et méthodes », Ed EYROLLES, paris,

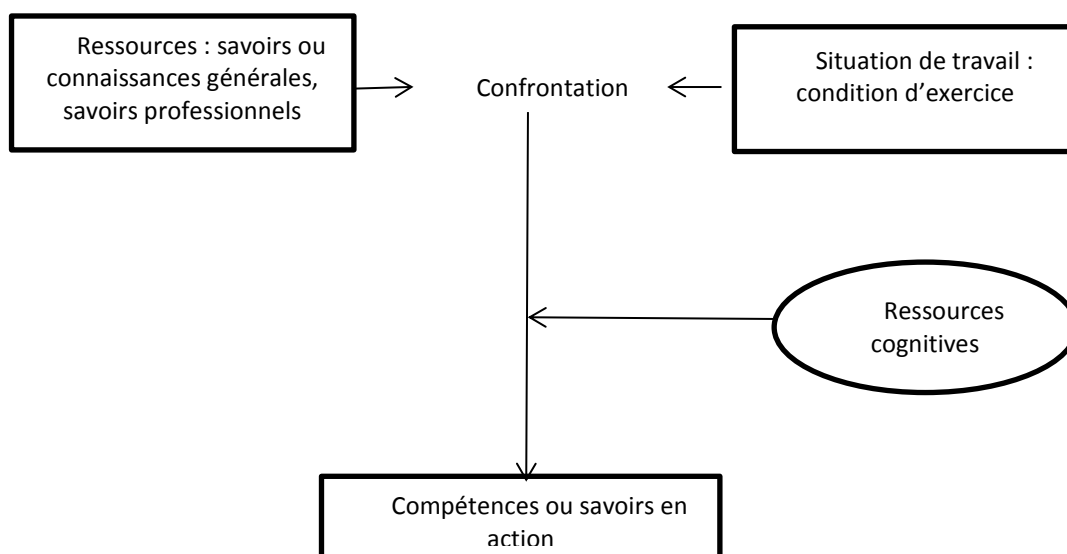
<sup>3</sup> G Le Boterf, « Évaluer les compétences : Quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances? », EDUCATION PERMANENTE n° 135/1998-2, p 143.

<sup>4</sup> G Le Boterf, 2008, p 21, « repenser la compétence », Ed d'organisation, paris.

attendus, selon des formes et avec des moyens définis dans un contexte donné, ce qui implique pas seulement un savoir et un pouvoir d'agir, mais aussi un vouloir d'agir. La compétence n'est donc pas un concept abstrait, il trouve son sens dans sa réelle manifestation dans la pratique professionnelle, elle ne peut se définir en terme de contenu, mais en terme de relation dynamique entre différentes composantes relatives aux connaissances formalisées, à l'expérience et à la situation de travail.

La figure n°1, présente le processus de production des compétences présenté par D.Camusso.

**Figure 1 : Le processus de production des compétences**



**Source :** J Barraud, M Guillemin, F Kittel, p 210, OPcit

## 2.2. Caractéristique et typologies

La compétence a pour caractéristiques<sup>1</sup> :

- Abstraite et hypothétique, elle n'est pas observable, elle ne s'appréhende qu'à partir de ses résultats.
- Finalisée, elle n'existe pas en soi mais pour....

<sup>1</sup> A Diestrich, 2010, p 36, « *le management des compétences* », Ed Vuibert, Paris.

- Contingente, elle est tributaire d'un contexte.
- Elle est structurée dans l'action et dans la relation avec un contexte.
- Elle est apprise : nul n'est compétent d'une manière innée ! On le devient au cours d'un processus d'apprentissage combinant des situations et des expériences diverses.

Nous constatons, ainsi que le concept de compétence est difficile à cerner, car il fait appel à plusieurs ressources combiné d'une manière spécifique dans des situations différentes. C'est un concept relatif qui est aussi évolutif dans le sens où les compétences se développent constamment.

Dedélix, Picq et Retour identifient sept types de compétences<sup>1</sup>, ceux-ci se répartissent à l'intérieur de quatre niveaux : l'individu, l'équipe, l'organisation, l'inter-organisationnel (ou le réseau d'entreprises amenées à travailler d'ensemble). Cette typologie distingue :

- **Les compétences individuelles**, combinaison de savoirs, savoir-faire, que les salariés développent dans l'exercice de leurs activités.
- **Les compétences collectives**, celle des équipes qui émergent de la synergie des capacités des individus et de leur capacité à coopérer.
- **Les compétences organisationnelles**, qui traduisent le capital de savoir-faire de l'entreprise, sa capacité à exécuter une ou plusieurs activités avec succès.
- **Les compétences stratégiques**, celles, rares, inimitables, non substituables qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel, dont les auteurs montrent qu'elles constituent un sous-ensemble du capitale de compétence organisationnelles, celles-ci n'étant pas toutes stratégiques.
- **Les compétences inter-organisationnelles**, définies par les auteurs « comme la combinaison de ressources organisationnelles et stratégiques permettant à des entreprises de mener conjointement à bien une activité ou une opération ».

---

<sup>1</sup> A Diestrich, OP CIT, p 6,7

- **Les compétences territoriales**, « cas particulier de la ressource inter-organisationnelle » se référant « une combinaison de ressources géographiquement proches permettant au territoire d'afficher une spécialisation compétitive ».
- **Les compétences environnementales**, qui se situent à l'extérieur de l'entreprise considérée, elles ont une incidence sur la configuration des compétences de l'entreprise considérée.

Cette typologie montre que le concept de compétence qui a été envisagé, dans un premier temps par M. de Montmollin en 1984 comme seulement une compétence individuelle qui s'est élargie vers une compétence collective et organisationnelle incluant aussi l'environnement l'entreprise. Dans notre étude nous focalisons sur les compétences individuelles.

### 2.3. Le concept de développement des compétences

Le développement des compétences est la démarche qui consiste à faire évoluer les compétences d'un niveau insuffisant à un niveau satisfaisant voir idéal. Il est reconnu, qu'il y a trois façons de développer ses compétences<sup>1</sup> :

- ❖ En formation initiale avant la vie active.
- ❖ par le biais de formations pour adultes en cours de vie active.
- ❖ et du fait de l'exercice même d'une activité professionnelle, c'est-à-dire par l'expérience.

Cette présentation du développement des compétences est basée seulement sur la formation, elle néglige d'autres moyens de développement des compétences comme :

- **La mobilité** : avec ses différentes formes (horizontale, verticale et d'environnement), la mobilité est source de développement de compétences, même si elle n'est pas accompagnée par une formation.

---

<sup>1</sup> C Lévy-Leboyer, 2009, p 8,9 « *La gestion des compétences : Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises* », Ed d'organisation, Paris,

- **La motivation** : que ce soit intrinsèque (lorsque la personne effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de récompense), ou extrinsèque (si elle s'agit dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de l'action elle-même), capable de favoriser l'auto-apprentissage et la recherche volontaire de nouvelles connaissances qui leur permet d'améliorer effectivement leur compétences.

B. Chaminade<sup>1</sup> présente d'autres moyens qui contribuent à l'amélioration des compétences :

- Le recrutement pour acquérir de nouvelles compétences ou compenser des départs.
- L'appel à des compétences externes (conseil, externalisation, sous-traitances, intérim).
- L'encouragement à la polyvalence par la rémunération des compétences.
- L'évolution des salariés au sein de l'organisation.
- La formation, qu'elle soit interne ou externe, « inter » ou « extra », en cours magistraux ou sur le terrain, ... etc.
- Les réorganisations et restrictions.

Le développement des compétences s'effectue dans le cadre d'un management des compétences désigne un mode de pilotage de l'organisation qui fait de la compétence et de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise. Manager les compétences, c'est donc faire en sorte que « *les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise* »<sup>2</sup>.

Le management des compétences constitue une démarche globale associant deux volets :

- **Un volet stratégique** : impliquant les dirigeants et leurs décisions face à un environnement instable affectant les compétences actuels de l'entreprise

---

<sup>1</sup> B. Chaminade, 1999, p361, « RH et compétences dans une démarche qualité », Edition, Daint- Denis, Paris.

<sup>2</sup> A Diestrich, 2010, p 1, « *le management des compétences* », Ed Vuibert, Paris

- **Un volet opérationnel** : impliquant les hommes et les équipes dans l'obtention des résultats conformes aux attentes de l'entreprise.

Le management des compétences consiste donc, à mettre en œuvre un processus comportant un ensemble d'activités et outils nécessaire à assurer l'employabilité et l'épanouissement individuel des ressources humaines et qui permet à l'entreprise de développer les compétences nécessaires à son métier d'aujourd'hui et à celui de demain.

## Section 2 : LE PILOTAGE DU PROCESSUS DE FORMATION ENTRE LA THEORIE ET SA PRATIQUE DANS AGEFAL

Le pilotage du processus de formation ou l'ingénierie de la formation, est un projet complexe, qui s'inscrit dans le cadre d'une stratégie d'entreprise et de la planification des objectifs stratégiques de l'axe des ressources humaines. Ce pilotage exige une cohérence dans sa gestion des différentes étapes afin de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Au sein de l'AGEFAL, la formation est gérée sous forme d'un processus composé de Cinq activités principales, à savoir :

- Expression des besoins en formation,
- Elaboration d'un plan de formation,
- Mise en œuvre,
- Suivi de la formation, et enfin
- Evaluation de la formation.

Chaque activité, représente une étape de l'ingénierie de la formation et dispose de ses propres éléments d'entrée et de sortie ainsi que des outils nécessaires à sa réalisation.

### 1. L'identification et analyse des besoins en formation :

Cette première étape du pilotage d'un processus de formation est fondamentale et décisive, car l'efficacité d'une politique de formation dépend de la qualité de recueil, d'analyse et d'évaluation des besoins en formation, elle permettra que le plan soit un relevé de demandes individuelles éparpillées, mais qu'il soit élaboré dans une logique de développement des compétences individuelles et collectives.

Le besoin étant défini comme « *un décalage entre une situation réelle et une situation idéale* »<sup>1</sup>, les besoins de formation n'existent pas en soi, Le responsable de formation en collaboration avec les différentes structures et par le recours aux objectifs de la stratégie des ressources humaines doit déterminer les sources de besoins qui sont l'origine d'un écart entre des compétences acquises qui sont les compétences réelles que le salarié maîtrise et des compétences requises qui sont nécessaires au salarié pour être plus efficace, en d'autre

---

<sup>1</sup> F M Gerard, « Diagnostic, enjeux et perspectives du concept d'efficacité en formation », Actualité de la formation permanente n°211, centre info. P 19

manière c'est la différence entre ce qui est et ce qui devrait être. Or il ne faut pas confondre entre l'envie et le besoin de se former. En effet, un salarié peut exprimer une envie de se former dans un domaine, sans en avoir effectivement besoin, ni que cette formation soit alignée avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

### 1.1. Les fondements et les sources des besoins de formation :

Les besoins de formation sont classés selon quatre sources possibles<sup>1</sup> :

- **Les problèmes ou dysfonctionnements courants** : comme déficience de la qualité des pièces usinées, erreurs de gestion, procédures inadéquates, délais trop long, rendement insuffisant...l'écart constaté entre les compétences existantes et celles qui auraient été requises pour éviter le ou les problèmes correspond au besoin. Au sein de la filiale AGEFAL, on trouve surtout comme problèmes courants : les durées longues de livraison des marchandises et les pannes des camions.
- **Les projets de changement ou d'investissement** : Ils correspondent à des choix volontaristes retenus soit par l'entreprise, ils peuvent être globaux comme l'élaboration d'un plan stratégique de développement, ou partiel par exemple dans le cadre d'un projet de modernisation d'un atelier. Concernant AGEFAL on peut citer le cas de l'application des nouvelles normes comptables IFRS.
- **L'évolution des métiers et des professions** : Il s'agit d'évolutions imposées par l'environnement professionnel (développement des sciences et des techniques), et l'environnement interne de l'entreprise (liée à la structure démographique de la population de l'entreprise et à sa structure de qualification). Pour AGEFAL, la mise en place d'un SMQ présente une source besoin de formation.
- **Les changements culturels** : La culture réfère à des ensembles de valeurs, de modes de réaction, de perceptions souvent peu conscientes. Les projets de l'entreprise ou de son environnement peuvent entraîner la nécessité d'un changement culturel.

On peut ajouter comme source de besoin de formation, l'environnement externe qui peut s'agir soit de la macro environnement (PESTEL) : Un changement réglementaire ou légal peut obliger les entreprises d'un secteur donné à lancer un plan de formation pour respecter cette nouvelle disposition réglementaire ou légale. Des évolutions peuvent apparaître aux

---

<sup>1</sup> J M Peretti, 2009, p 109 « Ressources humaines et gestion des personnes », Edition Vuibert, 7ème édition,

travers de nouvelles exigences des clients. En générale les 5 forces de Porter peuvent affecter l'activité de l'entreprise qui oblige cette dernière de lancer un plan de formation qui concerne généralement ses cadres pour s'adapter à ce nouveau contexte concurrentielle.

### **1.2. Les méthodes et outils d'identification des besoins**

Trois principales méthodes d'identification et de recueil des besoins<sup>1</sup> :

#### ➤ **Les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles :**

Le questionnaire et l'entretien sont les deux outils utilisés pour permettre l'expression des attentes individuelles

- ❖ **Le questionnaire** : il comporte souvent deux parties, la première pour dégager les tendances et de définir les grandes lignes d'une politique de formation, elle fournit quelques précisions sur l'âge, ancienneté, catégorie. La deuxième partie précise les souhaits du salarié et les compétences qu'il souhaite acquérir.
- ❖ **L'entretien** : il renferme toutes les propositions et suggestions d'actions de formation et les perspectives d'évolution professionnelles.

#### ➤ **Les méthodes centrées sur les besoins de l'organisation :**

Elles reposent sur l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requises et les ressources humaines disponibles, elle repose sur l'outil de référentiels d'emplois et des compétences, ainsi le questionnaire destiné aux responsables des services et des départements permet d'identifier les besoins de formation collectifs.

#### ➤ **Les méthodes de diagnostic individuel :**

Elles reposent sur l'évaluation du potentiel et des capacités d'apprentissage, à partir de tests d'aptitudes, de connaissances et de tests de simulation.

Nous remarquons qu'il y'a trois types de besoins sont identifiés :

- **Les besoins personnels** : Ils ne sont pas en lien direct avec le poste.
- **Les besoins individuels** : Ils sont en lien avec le poste, ou son évolution

---

<sup>1</sup> J M Peretti, 2009, p 414 « *Ressources humaines* », Edition Vuibert, 11ème édition,

- **Les besoins collectifs** : Ils concernent un groupe de personnes dans un service ou département donné.

Une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales<sup>1</sup> :

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

Les besoins recueillis doivent avoir l'objet d'un tri et hiérarchisation, afin de fixer des objectifs pertinents et d'arbitrer les actions prioritaires. Le tableau suivant récapitule les types de besoins, les outils de recueil et les personnes ressources.

**Tableau 10 : Les outils et les personnes ressources de besoin en formation**

Personnes ressources	Types de besoins à recueillir	Exemple d'outils
Direction de l'entreprise	Besoins liés aux choix politiques et stratégiques de l'organisation. Ex : changement d'organisation peut conduire des besoins de formation en management	* Document sur la politique de l'entreprise. * Entretien.
Direction des ressources humaines	Besoins liés aux plans de recrutement, aux plans de mobilité. Ex : le recrutement de jeunes en contrat de professionnalisation	* Entretien. * Document de diagnostic des RH : pyramide des âges, donnés sur les salariés...

<sup>1</sup> A. Meignant, 1997, p 159, 4ème édition, « *manager la formation* », Edition Liaisons.

	nécessite la formation de tuteurs	
Les responsables de service	Besoins individuels et collectifs liés au fonctionnement du service. Ex : l'installation d'un nouveau logiciel nécessite une formation informatique	* Entretien. * Questionnaire * Comptes rendus des entretiens professionnels et ou évaluation (volet formation).
Les responsables de projets transversaux	Besoins individuels et collectifs liés à des projets particuliers. Ex : un comité de pilotage d'un intranet peut avoir besoin d'une formation sur la circulation de l'information dans l'entreprise	* Entretien * Questionnaire.
Les salariés	Besoins individuels liés à la tenue de leur poste, à leurs souhaits d'évolution professionnelle. Ex : un salarié peut exprimer un besoin de formation en anglais	* Entretien professionnel et ou annuel d'évaluation avec les managers. * Questionnaire * Fiche de demande de formation au titre du plan
Les partenaires sociaux	Besoins non pris en compte par les voies traditionnelles dans l'entreprise. Ex : formation aux premiers secours	* Entretien * Questionnaire.

**Source :** Miniguide Centre INFFO, « Comment recueillir et analyser les besoins de formation ? », Janvier 2009

Concernant AGEFAL, les trois méthodes d'expression des besoins sont effectuées. D'abord, sur la base des documents concernant la politique et les objectifs de la filiale communiqués par la direction générale et sur la base des objectifs « qualité » transmises par le responsable de management qualité aux responsables des différentes structures, que les besoins collectifs en formation sont déterminés. Ainsi, la Fiche d'évaluation du personnel (ANNEXE IX), est aussi utilisée comme outil d'identification des besoins collectifs et individuels de développement des compétences, elle est réalisée dans le cadre de la deuxième activité de GRH , évaluer d'une manière objective périodiquement par les responsables hiérarchiques puis analyser par la DRH pour déterminer les compétences requises par rapports à celles acquises , six critères d'évaluation sont définits:

- Organisation et qualité du travail.
- Esprit d'initiative et degrés d'innovation.
- Sens de responsabilité et esprit d'équipe
- Polyvalence
- Sens de communication
- Esprit d'analyse et de synthèse.

Ces six critères concernent tous les postes et fonctions, ainsi il existe une grille d'évaluation des compétences spécifique à chaque fonction et poste, l'annexe n° X présente une fiche d'évaluation des compétences pour le poste d'un déchargeur.

Une fiche d'expression de besoins en formation (Figure n°2) est distribuée aux personnels pour leurs donner l'initiative d'exprimer par eux même leurs besoins individuels comme personnels.

Les besoins (collectifs, individuels et personnels) identifiés seront transmis à la DRH pour faire l'objet de pondération et pour identifier celles qui sont en cohérence avec la politique et les objectifs de développement de la filiale. On peut remarquer qu'il n'y a pas de lien évident entre l'entretien d'évaluation des performances et la fiche d'expression des besoins en formation. Cette dernière ne met pas en valeur, de manière claire, l'adéquation de la formation demandée avec les besoins individuels constatés et les besoins stratégique de l'entreprise.

Figure 2 : Fiche d'expression des besoins d'AGEFAL

AGEFAL		FICHE D'EXPRESSION DE BESOIN EN FORMATION		
NOM et PRENOM	Fonction	Nature de la formation	Période	Thèmes

Le Responsable

**Source :** Service formation, AGEFAL

## 2. Elaboration du plan de formation

Le plan de formation regroupe les actions de formation décidées par l'employeur, en fonction des orientations stratégiques qu'il souhaite donner à l'entreprise. Selon Maignant<sup>1</sup> « *le plan de formation est un outil de management, c'est au chef d'entreprise qu'il appartient de faire les choix sur l'affectation des ressources qu'il va consacrer à la formation. Il ne le fera pas sans concertation. D'abord pour des raisons d'efficacité évidentes, il est clair que le plan doit résulter de l'analyse des besoins des managers et des personnes. Par ailleurs, il est tenu de consulter les partenaires sociaux. Mais en définitive, la décision est de sa responsabilité* ».

<sup>1</sup> D Weiss, 2001, p 442 « *Les ressources humaines* », Edition d'organisation, Paris.

Le plan de formation s'effectue sur la base des informations recueillies au préalable qui concerne la vision stratégique de l'entreprise sa politique générale, sa structure et son fonctionnement, les objectifs de l'entreprise, des ressources humaines et les besoins de formation. Ainsi, l'analyse du bilan de la formation N-1 est recommandée dans l'élaboration du bilan de formation de l'année N

**Figure 3 : Elaboration du plan de formation**



**Source :** Elaboré par l'étudiant

Le plan de formation organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. C'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis. Il comporte<sup>1</sup> :

- **Les objectifs :** Généralement la politique de formation répond à trois principaux objectifs : consolider l'existant par l'adaptation au poste de travail (objectifs à court terme), accompagner et faciliter les changements par le développement des compétences pour l'adaptation à l'évolution de l'emploi et métier dans l'entreprise (objectifs à moyen terme) et préparer l'avenir (objectifs à long terme).

<sup>1</sup> J M Peretti, 2009, p 419 « Ressources humaines », Edition Vuibert, 11ème édition,

- **Le budget :** C'est déterminer quel est l'investissement que l'entreprise est prête à engager en matière de formation ?
- **Les contenus :** La formation peut être une formation générale, destinée à élever le niveau des connaissances des bénéficiaires, ou une formation technique visant à développer leur compétence professionnelle.
- **Les catégories des bénéficiaires :** Elle peut concerner tout le personnel, quelques catégories en fonction des objectifs de l'entreprise, les bénéficiaires peuvent être volontaires ou au contraire des personnes désignées.
- **La durée des formations :** peut-être courte et n'implique pas une absence durable. Par exemple une journée tous les quinze jours pendant trois mois pour les cadres, elle peut retenir des formations impliquant une rupture avec la situation professionnelle. Ex : un mois à six mois à plein temps.
- **La pédagogie :** La formation peut être « intra » elle regroupe des agents de la même entreprise, elle facilite l'adaptation du contenu, le renforcement des communications internes, la création d'un langage commun, ou « inter » des agents de diverses provenances, elle est utilisée pour l'encadrement et pour les formations techniques, elle ne concerne qu'un petit nombre de personnes dans l'entreprise.  
Dans la pédagogie, l'entreprise fait l'arbitrage si elle doit doter d'un centre de formation, donc le recours à des moyens internes ou faire appel à des organismes extérieurs.
- **La nature des actions :** de base, de perfectionnement (concerne le même domaine) ou de recyclage (concerne d'autres domaines).

Si l'entreprise est effectivement consciente de l'intérêt de la formation comme un investissement rentable à long terme et pour des raisons d'efficacité du plan de formation, le budget de formation doit être élaboré en dernier, après la détermination des objectifs, le contenu, la pédagogie, le budget et la durée de formation. C'est en fonction de ses derniers que le budget soit fixé,

Fixation des objectifs à court terme ou à moyen et long terme pour une politique de formation permet de distinguer deux types de plan (J. M. Peretti) :

- ❖ **Un plan annuel** : il définit les objectifs opérationnels de l'année et les moyens alloués. Il développe les actions que l'entreprise va mener en matière de développement des ressources humaines pour une période d'une année.
- ❖ **Un plan pluriannuel** : est élaboré pour une période de trois ans ou plus, il se fait sous la responsabilité de la direction des ressources humaines, il peut porter sur les objectifs d'accompagnement d'un projet technique ou organisationnel (fabrication de nouveau produit, utilisation de nouvelles techniques, etc.), l'amélioration de dysfonctionnement ou problème transverse, ou un changement d'organisation.

Le plan de formation doit répondre aux questions qui représentent les éléments de rédaction du cahier des charges :

- Quelles sont les formations à réaliser dans l'organisation ?
- Quel est le problème et quels sont les objectifs ?
- Quel est le budget de formation ?
- Quels types de formation devront être privilégiés (interne et/ou externe) selon les compétences à développer ?
- Quel est la durée de formation ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

En réalité, le plan de formation, n'est qu'un ensemble ordonné et cohérent du cahier des charges des actions de formation.

Pour AGEFAL, Sur la base des besoins de formation identifiés par les responsables de structures, le DRH analyse les données et élabore le projet de plan de formation de l'exercice en cours. L'annexe n° XI présente le dernier plan de formation effectué au sein d'AGEFAL, ce plan nous indique que :

- AGEFAL opte pour cinq types de programmes de formation : programme de long et moyen durée, perfectionnement, initiation, et séminaire.
- Les programmes de formation concernent tous les niveaux hiérarchiques et qualification dans les spécialités qui ont manifestées réellement un besoin de formation, or elle est basée spécialement sur le niveau supérieur

- La durée de formation dépend du type de programme suivie, elle varie entre 2 jours pleins à 21 mois effectués en alternance.
- Tout le programme de formation avait lieu en Algérie, un projet de création d'une filiale qui concerne un centre de formation pour le groupe SNTR au niveau de Borj El Kifane
- Le nombre d'effectifs qui ont bénéficiés de formation sont 328 personnes.
- Le budget de formation est déterminé en dernier, pour l'année 2012, le plan de formation a coûté 20800000 DA. Il est alloué annuellement : 5% de la masse salariale pour les formations

Le plan de formation est établi en cohérence avec la politique, les objectifs et les moyens que peut mobiliser la filiale. Avant sa mise en œuvre, le plan de formation est soumis par le DRH, au PDG pour son approbation.

Le cahier des charges de formation constitue le document de « référence » pour tous les intervenants dans le processus de formation, chaque action de formation doit posséder son propre cahier des charges. Le tableau n°11 présente un exemple d'un cahier des charges pour le programme moyen durée qui concerne la spécialité marketing pour l'année 2012 :

**Tableau 11 : Cahier des charges pour l'action de formation en marketing**

<b>Intitulé de la formation</b>	<b>Marketing</b>
<b>Origine du besoin</b>	Voulant développer le portefeuille client AGEFAL hors ses grands comptes et avoir de nouveaux clients, l'amélioration des techniques de négociations chez les cadres commerciaux est devenue indispensable. L'analyse des écarts a fait ressortir un dysfonctionnement au niveau de la maîtrise de la compétence Négociation.
<b>Population ciblée</b>	Cadres Commerciaux FrontOffice.
<b>Objectif de finalité ou de compétence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtriser les principes et les étapes de la négociation commerciale.</li> <li>- Identifier les points clés d'une négociation réussie.</li> <li>- Mesurer l'importance de l'implication personnelle comme moyen de réussite de l'action commerciale.</li> <li>- Défendre ses marges et réussir ses ventes</li> </ul>
<b>Objectif Pédagogique</b>	- Accroître les savoirs en matière de négociation
<b>Objectif</b>	- Développer le portefeuille clients hors grands comptes

<b>Opérationnel</b>	- Augmenter le chiffre d'affaire des comptes autres que NAFTA et MDN.
<b>Degré de priorité</b>	Urgent
<b>Type et durée de la formation</b>	Moyenne durée 3 à 6 mois, alternée à raison
<b>Le programme</b>	Sera arrêté conjointement avec le fournisseur qui comportera : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les thèmes des modules et leur contenu</li> <li>- Le volume horaire par thème</li> </ul>
<b>Méthodes pédagogique, Animation et suivi</b>	Méthodes d'enseignement interactives privilégiant la participation des stagiaires Etudes de cas et simulation de situation
<b>Documentation</b>	Documentation appropriée sera fournie pendant la formation à chaque participant
<b>Evaluation de la formation</b>	Evaluation à chaud par le fournisseur Evaluation à froid par la DRHM
<b>Sanction de la formation</b>	Attestation de participation à la formation
<b>Lieu de déroulement</b>	Voir propositions, si non lieu répondant aux conditions pour la réussite de la formation
<b>Coût</b>	A négocier avec fournisseur
<b>Date de démarrage souhaitée</b>	Fin Septembre 2012

**Source :** Service Formation, AGEAL

### 3. La réalisation et le suivi de la formation

Selon JM Peretti (2009) : La gestion du plan de formation comprend deux volets, le premier c'est l'organisation de l'information des managers et des salariés, le deuxième c'est la gestion des effectifs en formation et la comptabilisation des dépenses engagées. Des progiciels comme Absolu RH, PWA spécifiques à la gestion de la formation.

Le tableau de bord représente le principal outil du suivi de la formation, « *c'est un outil de pilotage d'une politique, susceptible de permettre aux décideurs de jouer leur rôle* »<sup>1</sup>. Il est composé d'un nombre limité d'indicateurs concernant des points sur lesquels le destinataire de l'information a effectivement un pouvoir de décision, il n'y a pas de ratios obligatoires, ni tableau de bord type, chaque entreprise est particulière. L'annexe n° XII présentent quelques indicateurs mesurent la politique de formation.

<sup>1</sup> A. Meignant, OPCIT, p 337.

L'audit est un autre outil du suivi de la formation, il vérifie la conformité de ce qui est observé et ce qui est souhaité, la pertinence du référentiel ou objectif, l'efficacité des résultats, l'efficience par la recherche du meilleur rapport qualité/coût.

Au sein d'AGEFAL, Le plan de formation approuvé par le PDG, sera mis en œuvre par le DRH qui assure son suivi en associant les services ressources Humaines des AGEF/R dans :

- L'Établissement d'un cahier des charges pour chaque action de formation.
- Le choix des organismes de formation, sélectionnés et retenus selon critères de spécialisation, de proximité et de coût de formation.
- La mise en formation du personnel concerné.

Généralement, dans cette étape de l'ingénierie de formation, l'entreprise doit gérer et suivre en temps réel la réalisation du plan, la traduction des objectifs en volumes d'heures, en population concernées et en budgets doit permettre un suivi prévisions/réalisation, « elle peut aller jusqu'à un suivi action par action ».<sup>1</sup> Comme le cas d'AGEFAL dans le tableau présenté ci-dessous :

**Tableau 12: ETAT COMPATATIF DES REALISATIONS AUX PREVISIONS**

ACTIONS	PREVISIONS		REALISATIONS		TAUX DE REALISATION	
	EFFECTIF	COUT (×1000)	EFFECTIF	COUT (×1000)	EFFECTIF	COUT (×1000)
MASTER /MANAGEMENT R.H	01	800			00	00
SMQ ET HSE	41	2 350			00	00
MARKETING	66	5 250	42	3 099	64%	59%
NORMES IAS/IFRS	06	1 000	07	7 80	117 %	78 %
INFORMATIQUE APPLICATIONS	66	1 500			00	00
INFORMATIQUE BUREAUTIQUE	56	3 500			00	00
COMMUNICATION	11	700			00	00
LANGUE /ANGLAIS DES AFFAIRES	20	500				
BUDGET	03	600	02	92	67%	15%
CONTROLE DE GESTION	06	1 800	07	432	117%	24%
ASSURANCE	06	800			00	00
Juridique			06	779		
Approvisionnement			05	297		
ARCHIVES	06	300	06	429	100%	143%
RESSOURCES HUMAINES	08	800			00	00
DIFFERENTS THEMES (R.H, Finances, Contrôle de Gestion.....)	32	900	17	319	53%	35.5%

<sup>1</sup> A. Meignant, 1997, p P328. « *manager la formation* », Edition Liaisons, 4ème édition,

les nouvelles procédures financière du groupe SNTR			32	519		
	328	20 800	124	6 746	38%	32.5%

**Source :** IDEM

D'après ce tableau, nous constatons que le taux de réalisation du dernier plan de formation est faible, il ne dépasse pas 38 % du nombre d'effectifs prévu et 32.5% de budget estimé , nous avons essayés de connaitre les causes, il s'est avéré que la principale raison est que le Directeur des ressources humaines ayant élaboré le plan de formation avait démissionné. Par conséquence la Direction des Ressources Humaines était occupée par un Directeur par intérim. Les actions de formations non réalisées sont relancées dans le plan de formation 2013. La réalisation du plan de formation 2012 est un cas particulier, dans les cas ordinaire, le taux de réalisation d'un plan de formation est entre 65% et 80% par rapport aux prévisions ce qui est dans les normes.

#### 4. Evaluation de la formation

L'évaluation de la formation doit être effectuée à toutes les étapes du processus. C'est un moyen pour faire monter en puissance la qualité des programmes offerts et ajuster, au plus près, l'offre de formation aux attentes et aux profils des bénéficiaires.

L'évaluation de l'action de formation après son achèvement se décompose en deux périodes<sup>1</sup> :

- **Evaluation à chaud** : permettra principalement d'apprécier le service rendu par le prestataire de formation et notamment la cohérence entre le cahier des charges et le contexte concret de sa mise en œuvre. Cette évaluation consiste à apprécier la qualité pédagogique des formateurs et le degré de satisfaction des stagiaires. L'outil le plus couramment utilisé est le questionnaire (question ouverte et fermée) avec le risque de la subjectivité est toujours présent.
- **L'évaluation à froid** : elle est plus complexe, elle consiste à mesurer les effets de la formation et les possibilités réelles de transfert des compétences acquises, à l'univers professionnel. L'évaluation est plus délicate puisqu'il s'agira de prendre la mesure des effets de la formation sur les changements des attitudes professionnelles ou sur l'acquisition des nouvelles compétences. On pourra procéder soit par

<sup>1</sup> G Lacono, 2004, p172. «Gestion des ressources humaines », Casbah Edition, Alger.

l'observation, en confrontant les populations des salariés qui ont bénéficié de la formation et les autres, soit par enquête sur la base d'un questionnaire administré auprès d'un échantillon représentatif.

L'enjeu est de taille, puisque il s'agit pour une direction des ressources humaines de justifier des dépenses engagées dans le dispositif de formation.

Interroger sur les effets de la formation suppose que l'entreprise ait bien défini les questions auxquelles l'entreprise désire des réponses. Meignant<sup>1</sup> décrit quatre niveaux possibles d'évaluation.

- **Niveau 1. Evaluation de satisfaction** : consiste à interroger la cible concernée par la formation, le plus souvent « à chaud », avant qu'ils ne se dispersent, sur le niveau de satisfaction concernant la prestation fournie. Elle est la plus répandue, et bien souvent la seule pratiquée.
- **Niveau 2. Evaluation pédagogique** : consiste à mesurer les connaissances, savoir-faire ou comportements nouveaux acquis au cours de la formation. Le stagiaire doit être en mesure de manifester de façon observable et mesurable les nouveaux acquis, l'évaluation suppose qu'un ou plusieurs indicateurs pertinents, et les formes de tests adaptés, aient été prévus. Le problème majeur de cette évaluation est de savoir si les stagiaires ont acquis des connaissances ou des savoir-faire durables.
- **Niveau 3. Evaluation du transfert sur les situations de travail** : elle mesure si les connaissances, savoir-faire ou comportements nouveaux acquis sont effectivement utilisés par les formés en situation de travail. Un dispositif et des critères d'observation sont utilisés pour l'évaluation.
- **Niveau 4. Evaluation des effets de la formation** : il s'agit d'évaluer si les objectifs individuels ou collectifs fixés ont atteint. La difficulté pour tous les objectifs, plus spécifiquement les objectifs à moyen/long terme, réside dans le fait que la fiabilité de l'évaluation repose de façon impérative sur la démonstration que la formation doit clairement être identifiée comme le seul paramètre explicatif du résultat.

Les quatre niveaux d'évaluations présentés par Meignant, représente l'évaluation de l'efficacité du plan de formation. Un projet de formation est dite efficace, si seulement

---

<sup>1</sup> A. Meignant, Op Cit, p 366.

lorsqu'il contribue non seulement au développement des compétences, mais aussi à la mobilisation et la contribution de ses nouvelles compétences acquis dans la réalisation des objectifs individuels et organisationnels fixés au préalable.

Il faut noter que l'évaluation c'est qu'elle concerne tout le processus de formation, le tableau ci-dessous présente la nature et le responsable de l'évaluation pour chaque étape du processus :

**Tableau 13 : Les différentes natures d'évaluation de la formation**

Quand	Nature d'évaluation	Par qui
Avant la conception	Evaluation des besoins	Les services et RH
Lors les inscriptions	Evaluation des prérequis	DRH
Lors de l'ouverture	Evaluation des attentes	Animateur
Lors du déroulé	Evaluation des acquis Evaluation des objectifs Régulation des relations	Animateur
Lors de la clôture	Evaluation de satisfaction	Animateur + RH
Plus tard	Evaluation de l'efficacité	RH et services
Enfin	Evaluation de l'efficience	RH, management

**Source :** C. PARMENTIER, 2003, p.223 « l'essentiel de la formation », Edition d'organisation, paris,

Concernant AGEFAL, durant le déroulement de la formation des évaluations périodiques sont faites par l'organisme formateur pour les formations moyennes ou longues durées, ces rapports renseignent le DRH sur l'évolution des agents formés ainsi que leur comportement et assiduité, en même temps, un suivi est assuré par le DRH et Services RH des AGEF/R en particulier en ce qui concerne :

- les conditions de déroulement de la formation.
- le respect du programme et volume horaire.
- l'assiduité des stagiaires et intervenants.
- la fourniture de la documentation
- La logistique.

Après l'achèvement de la formation, trois types d'évaluation de formation sont effectués :

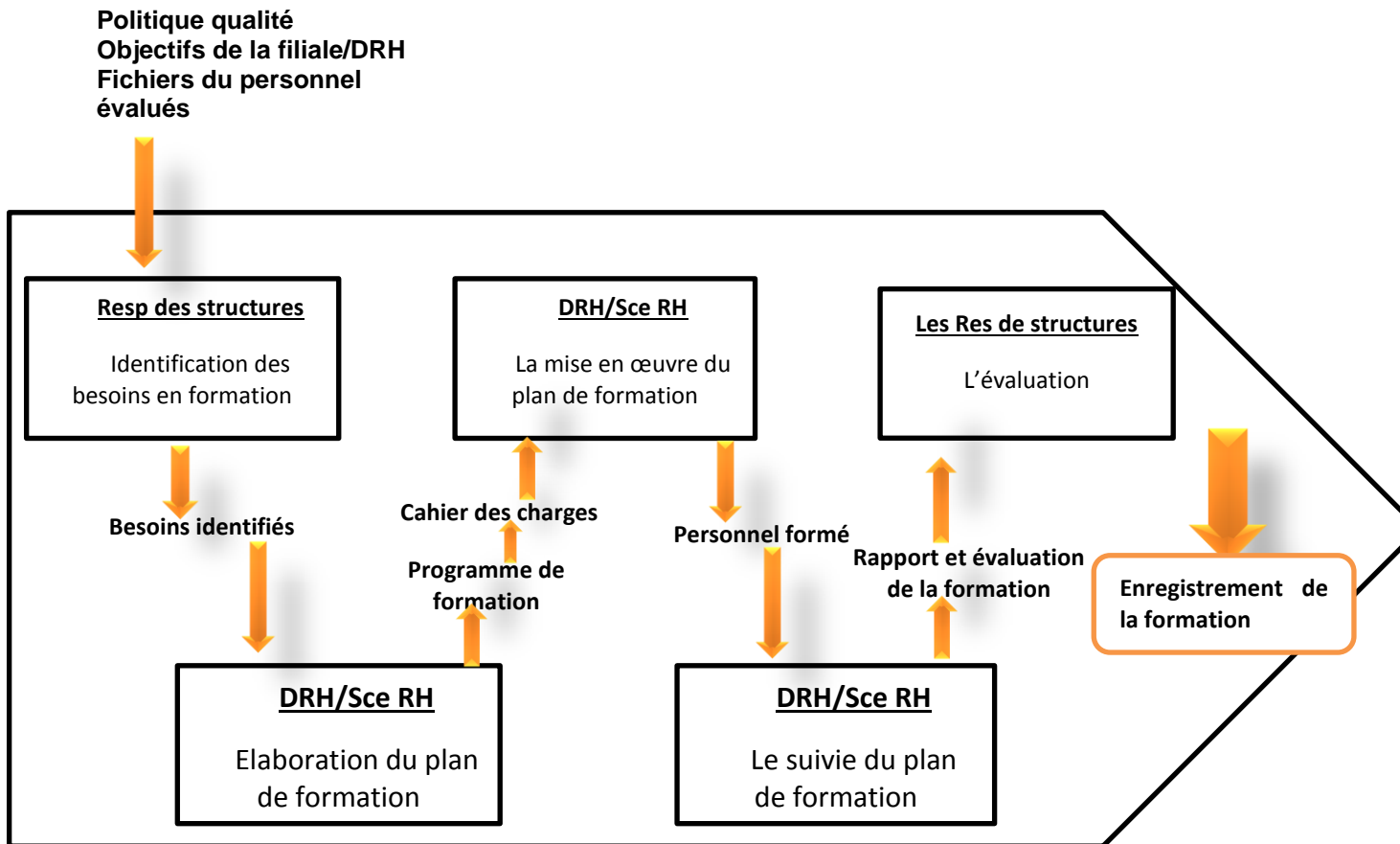
- D'abord l'évaluation finale de l'assiduité des candidats et des stagiaires lors le déroulement de la formation faite par l'organisme formateur sur la base d'un document du service de formation d'AGEFAL (annexe XII).
- Une évaluation à chaud est effectuée, un questionnaire est distribué (annexe XIV), afin d'évaluer le contenu et la qualité pédagogique des formateurs, ainsi le degré de satisfaction des stagiaires et les personnels formés.
- L'évaluation à froid est réalisée généralement 6 mois après la formation pour le personnel d'exécution et le personnel de maîtrise, 12 mois pour les cadres. Les candidats formés sont réintégrés, réinstallés et mis en situation professionnelle avec un suivi sur le terrain des effets de la formation sur l'exercice quantitatif et qualitatif des postes de travail concernés, pour cette raison un questionnaire est distribué aux responsables hiérarchiques de chaque candidat (annexe XV) en vue de mesurer l'efficacité de l'action de formation. Or, plusieurs difficultés sont reconnues pour ce type d'évaluation surtout dans la détermination des critères et indicateurs d'évaluation qualitative, et dans le pouvoir savoir l'impact dû réellement à la formation, car souvent l'impact n'est pas relatif à la seule action de formation, mais aussi à d'autres variables.

Un bilan détaillé sur la réalisation du plan de formation est élaboré par le DRH pour son examen lors de la revue du processus puis transmis au PDG à titre de compte rendu.

Le DRH procède à l'enregistrement des différents documents de formation, actualise et met à jour le fichier de l'agent formé.

La figure 4 résume le processus de formation au sein de la filiale AGEFAL par la présentation de la cartographie du processus formation.

Figure 4 : Cartographie du processus formation au sein AGEFAL



Source : Elaborée par l'étudiant

### Conclusion de deuxième chapitre

La réussite économique d'une entreprise ne peut plus être dissociée de la compétence des hommes qui la composent. Ceci amène les organisations à reconnaître, que pour atteindre un niveau de performance élevé et obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents, il ne suffit plus d'investir dans des équipements plus performants ou de la recherche et développement, mais aussi dans la valorisation et développement des ressources et compétences internes.

Toutes les entreprises sont unanimes sur le fait que la formation représente plus seulement une simple activité de gestion des ressources humaines, mais est devenue un moyen essentiel de développement des compétences des ressources humaines.

AGEFAL met en place un véritable plan de formation et s'assure de son alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et du groupe. Elle s'assure que le personnel possède les compétences nécessaires pour exécuter leurs tâches quotidiennes de manière efficace. Les postes ayant une incidence sur la qualité sont identifiés et répertoriés. Les activités sont décrites dans les fiches de poste et dans les fiches processus. Les besoins en formation sont identifiés évalués et donnent lieu à la mise en place d'un programme individuel et collectif d'amélioration des connaissances. Les formations mises en place sont évaluées à chaud tout de suite après leur mise en place et à froid, quelque temps après afin de mesurer l'efficacité et la pertinence des prestations choisies et ajuster les choix le cas échéant.

Formellement, AGEFAL a réussi la mise en place d'une démarche de formation structurée et alignée avec la stratégie de l'entreprise. Ceci se traduit par un processus de formation inscrit dans le système de management de la qualité, qui a pour finalité de développer les compétences des personnels afin de permettre de réaliser les objectifs de l'entreprise et lui permettre de conserver sa position de leader dans le domaine.

## **TROISIÈME CHAPITRE : Présentation, analyse et interprétation des résultats de l'enquête**

**Introduction du troisième chapitre :**

Dans le chapitre précédent, nous avons effectué une étude comparative du processus de formation entre le modèle théorique et celui pratiqué dans AGEFAL, tout en s'appuyant sur les données et les informations de l'année 2012.

Or, cette analyse n'est pas suffisante pour répondre d'une manière assez précise et claire à notre problématique, elle est soutenue dans le présent chapitre par une étude quantitative pour apporter les éléments manquants de réponses.

Ce dernier chapitre est structuré en deux sections :

La première section consiste à présenter et analyser les informations concernant les caractéristiques de l'échantillon, le processus de formation et la contribution de la formation au développement des compétences.

La deuxième section concerne l'interprétation des résultats de l'enquête, présentation des points forts et faibles et des pistes d'amélioration.

## Section 1 : **PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE**

Afin de comprendre dans quelle mesure la dernière politique de formation mise en place par AGEFAL a été efficace dans le développement des compétences de ses ressources humaines, nous avons opté pour l'élaboration d'un questionnaire à partir duquel nous allons tenter d'analyser l'efficacité du processus de formation.

### **1. Présentation de la méthodologie de l'étude :**

Nous allons décrire à travers la présente Sous-section, le cheminement et les principales étapes de notre recherche :

#### **1.1. L'objectif de l'étude :**

A travers notre travail, nous avons pour objectif de « comprendre le rôle de la formation dans le développement des compétences ». Notre étude de cas, qui porte sur la filiale AGEFAL du groupe SNTR, consiste à interroger un échantillon des personnels bénéficiant d'une formation au sein d'AGEFAL. Construire un objet de recherche consiste en l'élaboration d'une question ou problématique, à travers de laquelle le chercheur construira ou découvrira la réalité. Dans ce cadre, l'objectif de notre recherche consiste à résoudre la problématique suivante : « Dans quelle mesure la formation peut développer les compétences des ressources humaines et en particulier au sein d'AGEFAL ? ».

#### **1.2. Le choix de l'approche :**

La distinction entre le qualitatif et le quantitatif est ambiguë, car elle repose sur une multiplicité de critères. Selon THIETART, il existe quatre critères de distinction entre l'approche qualitative et l'approche quantitative en management :

- La distinction selon la nature des données.
- La distinction selon l'orientation de la recherche
- La distinction selon le caractère objectif ou subjectif des résultats ;
- La distinction selon la flexibilité de la recherche.

En abordant la dimension empirique de notre étude, nous avons été confrontés à la question du choix de l'approche à mettre en œuvre pour collecter et analyser les données : approche qualitative ou quantitative. En effet, nous avons utilisé l'approche qualitative dans

le deuxième chapitre, vu que nous étions dans une démarche exploratoire, où nous ignorons en grande partie la teneur de ce que nous étudions (le constat de la formation et développement des compétences dans l'AGEFAL), par conséquent, nous avons procédé à l'examen exhaustif de la documentation et à l'interview qui est le principal outil de cette approche.

Après avoir une idée assez claire sur la réalité de la formation, dans ce présent chapitre nous sommes orientés vers la vérification, par la collecte des données numériques quantitative par le biais d'un questionnaire.

### **1.3. La rédaction du questionnaire :**

La rédaction d'un questionnaire n'est pas une science exacte. C'est une opération capitale, car c'est sur la base de ce questionnaire que l'on exploitera par la suite les réponses données et que sortiront des résultats assez convaincants.

Notre questionnaire est composé de :

- 16 questions fermées : la personne interrogée doit faire un choix entre plusieurs réponses préétablies il y a deux types :
  - 1) choix dichotomique à réponses unique : obligent l'interviewé à faire son choix entre (OUI) ou (NON).
  - 2) les questions à choix multiples (QCM) donnent à l'interviewer la possibilité de répondre par une seule ou plusieurs propositions.
- Une seule question ouverte

Nous avons choisis les questions fermées afin de faciliter la tâche et à ne pas demander beaucoup d'effort aux interrogés, aussi pour rendre la représentation, l'exploitation et l'interprétation des résultats plus aisées.

Le questionnaire à double objectifs :

- Le premier vise à mesurer l'attitude des personnels formés (selon l'échelle LIKERT) en 2012 vis-à-vis le processus de formation d'AGEFAL.

- Le deuxième objectif consiste à déterminer l'efficacité de ce processus dans le développement des compétences.

La représentation du questionnaire doit être bien soignée de manière à attirer et susciter l'intérêt du répondant jusqu'à la fin. C'est pourquoi, les questions personnelles qui concernent à connaître les caractéristiques de l'échantillon sont placées à la fin du questionnaire, de manière à éviter toute réaction émotionnelle susceptible d'affecter les réponses ultérieures.

#### **1.4. Le lieu et la période de l'enquête :**

Notre enquête s'est déroulée dans deux sites différents, d'abord au niveau de la direction générale, l'enquête a duré une semaine, et ce entre le dimanche 11 mai 2013 et le jeudi 16 mai 2013. Ensuite dans le centre du fret de Blida le 20 mai 2013.

Durant le déroulement de l'enquête, nous sommes imposés à des contraintes éthiques. Par conséquent, nos actions s'énumèrent comme suit :

- expliquer aux sondés le but de la recherche.
- obtenir le consentement.
- respecter la confidentialité.
- ne pas forcer les personnes à parler de certaines informations.

#### **1.5. L'échantillon choisis :**

L'enquête est généralement menée auprès d'un sous ensemble de population appelée échantillon, ce dernier est sensé avoir les caractéristiques principales de la population à étudier. En ce qui concerne notre étude, nous avons opté pour un sondage auprès des volontaires, ce choix est motivé par le fait que certaines personnes ont refusées de répondre au questionnaire. L'enquête est réalisée auprès de 54 personnes, 37 interrogés au sein la direction générale d'AGEFAL dont le nombre total est 58 et 17 dans le centre du fret de Blida dont le nombre est de 37 la plupart étant des commerciaux.

## 2. Présentation et analyse des résultats :

Une fois le travail sur le terrain accompli, les questionnaires sont vérifiés, Au cas où il s'avère que certains sont incomplets ou comportent des erreurs manifestes, ils seront donc rejetés. En effet, nous avons distribués 54 questionnaires pour que nous ayons pu avoir 49 questionnaires susceptibles d'être analysés.

Plusieurs méthodes peuvent utilisées pour la saisie et le traitement des données des questionnaires. Nous avons optés pour le traitement manuel et l'utilisation des logiciels, le traitement des résultats de notre enquête s'est fait par le biais de la méthode du tri à plat, qui consiste à dépouiller les résultats d'une étude en valeurs absolues ou en pourcentages pour chacune des questions, et tri croisé qui s'agit de mettre en évidence les différences de comportement de sous-population ou l'existence de variables explicatives et de corrélation entre deux variables.

Pour présenter et analyser les résultats obtenus, nous avons utilisé le tableur Microsoft Excel 2010, ce qui nous a permis d'élaborer des tableaux et de calculer facilement les pourcentages.

### 2.1. Les Tris à plats

#### 2.1.1. Les caractéristiques de l'échantillon :

Les caractéristiques de notre échantillon sont obtenues à travers la fiche signalétique. Il s'agit de recueillir des informations d'ordre général afin d'avoir une idée précise sur la population qui compose notre échantillon.

Le tableau suivant résume les caractéristiques de notre échantillon :

**Tableau 14 : Les caractéristiques de l'échantillon**

		La somme	Le pourcentage %
<b>Le sexe</b>	Masculin	29	59.18
	Féminin	20	40.82
<b>Tranche d'âge</b>	20-30 ans	19	38.77

	31-45 ans	21	42.85
	46-55 ans	8	16.32
	Plus de 55 ans	1	2.04
<b>Le niveau d'instruction</b>	Post-graduation	9	18.75
	Graduation	37	75.51
	Secondaire	3	6.12
<b>L'ancienneté</b>	1- 5 ans	27	55.10
	6- 15 ans	19	38.77
	16-25 ans	3	6.12
	Plus de 26 ans	0	0
<b>La formation de base</b>	Marketing	15	30.61
	Management	12	24.48
	Finance/comptabilité	10	20.43
	Informatique	4	8.16
	D'autres	8	16.32

D'après le tableau, le pourcentage des hommes (59.18%) dans notre échantillon est plus élevé que celui des femmes (40.82%), malgré que le pourcentage fût égalitaire dans la direction générale, cela s'explique par le fait que la majorité des employés dans le centre du fret de Blida sont des hommes (la plus parts sont des commerciaux).

Nous constatons que la tranche d'âge située entre 20 et 45 ans est la plus prédominante des personnes interrogées avec 81.62 % et 16.32 % la tranche située entre 46 et 55 ans. Enfin, nous n'enregistrons qu'un seul sondé âgé plus de 55 ans. Cela est expliqué par la

politique des ressources humaines basée sur le recrutement des jeunes compétences, ce qui est confirmé par le niveau d'instruction de notre échantillon qui est en majorité de niveau universitaire (94.26 %) entre graduation (licence et ingéniorat) et post-graduation, les 3 qui ont le niveau secondaire sont ceux qui possèdent une expérience considérable au sein de la filiale.

L'ancienneté des interrogés située entre 1 et 5 ans représente un taux égal à 55.1 %, ce qui signifie qu'environ la moitié sont des nouvelles compétences, 38.77 % ont entre 6 et 15 ans d'expérience, ceux ayant une ancienneté située entre 16 ans et 25 ans ne représente que 6.12% de notre échantillon. Enfin nous n'enregistrons aucun sondé ayant une ancienneté de plus de 26 ans

Enfin, 30.61% des personnes interrogés ont une formation principale en marketing sont en majorité des commerciaux à Blida, 24.48 % des interrogés en management, 20.43% en finance et comptabilité, 8.16 % ans en informatique, enfin les 16.32% restantes ont pour formation droit, sociologie et domaines technique.

### 2.1.2. Le processus de formation :

#### A. La nécessité de la formation pour les personnels

Tableau 15 : La nécessité de la formation

	Nombre	pourcentage
Oui	49	100%
Non	0	0%
Total	49	100%

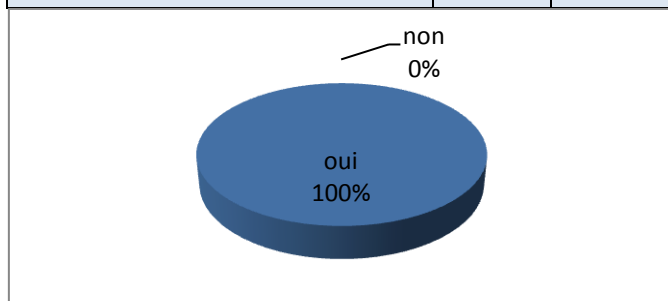


Figure 5 : La nécessité de la formation

D'après le tableau et la figure, nous constatons que toutes les personnes interrogées sont d'accord sur l'importance et la nécessité de la formation pour développer leurs

compétences, la formation pour les personnels d'AGEFAL est un moyen indispensable qui aide à augmenter leurs connaissances et compétences.

### B. La communication des objectifs de formation

Tableau 16 : La communication des objectifs de formation

	nombre	Pourcentage
Oui	27	55.11%
Non	22	44.89%
Total	49	100%

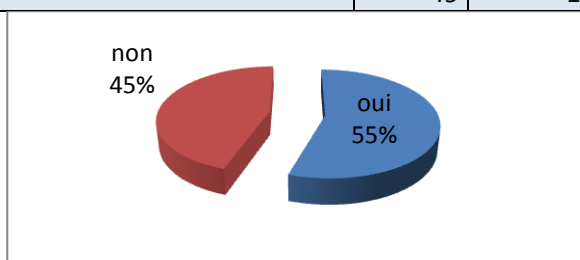


Figure 6 : La communication des objectifs de formation

Nous constatons que environ la moitié 45% ignorent les objectifs de formation, ce pourcentage est beaucoup élevé dans la direction générale (73%) ce qui peut affecter l'utilité et l'efficacité d'une action de formation dans la réalisation de ses objectifs.

### C. Satisfaction par rapport à la durée

Tableau 17 : Satisfaction par rapport à la durée

Column1	nombre	pourcentage
Suffisante	27	55.1%
Insuffisante	22	44.9%
Total	49	100%

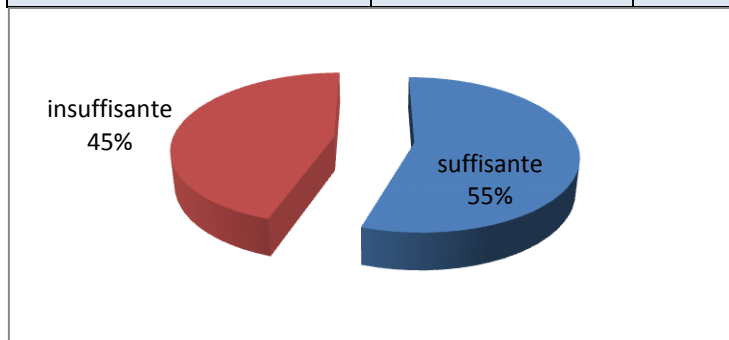


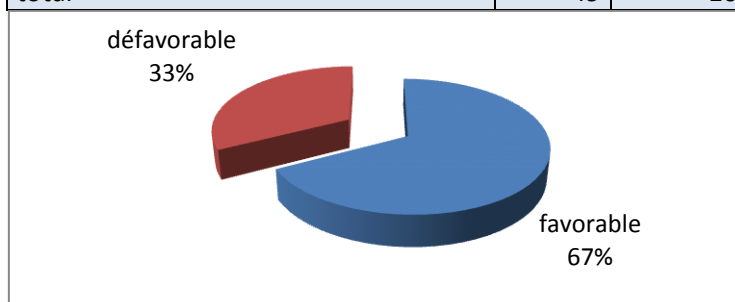
Figure 7 : Satisfaction par rapport à la durée

Selon le tableau et la figure ci-dessus, 56,25% de l'échantillon ont exprimés leur satisfaction de la durée de formation suivie, contre 43.75% disent que la durée est insuffisante.

#### D. Satisfaction par rapport au lieu de formation

**Tableau 18 : Satisfaction par rapport au lieu de formation**

	nombre	pourcentage
favorable	33	67.35%
défavorable	16	32.65%
total	49	100%



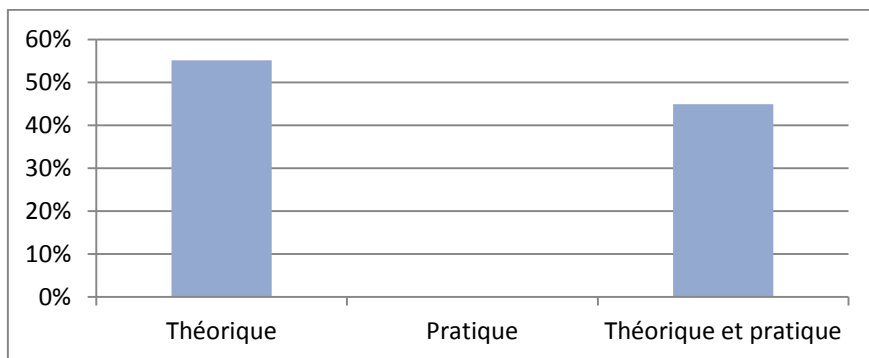
**Figure 8 : Satisfaction par rapport au lieu de formation**

D'après le tableau et la figure, nous remarquons que 67.35% de notre échantillon sont satisfaits de lieu de formation, en revanche 32.65% ne sont pas satisfaits, la majorité donnent comme cause d'insatisfaction : la logistique et la distance.

#### E. Types de formation

**Tableau 19 : Types de formation**

	nombre	pourcentage
Théorique	27	55.1%
Pratique	0	0%
Théorique et pratique	22	44.9%
Total	49	100%



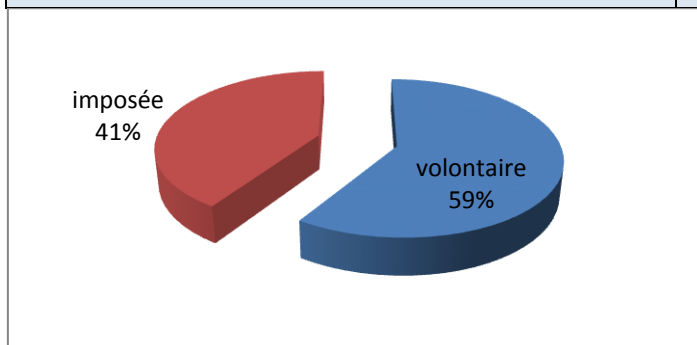
**Figure 9 : Types de formation**

Nous constatons d'après le tableau de la page précédente et la figure ci-dessus que 55.1% des sondés ont suivis des formations théoriques, contre 44.9% ont suivis des formations théorique, en revanche aucun interrogé n'a suivi une formation purement pratique.

#### F. Demande de formation

**Tableau 20 : Demande de formation**

	nombre	Pourcentage
Volontaire	29	59.18%
Imposée	20	40.82%
Total	49	100%



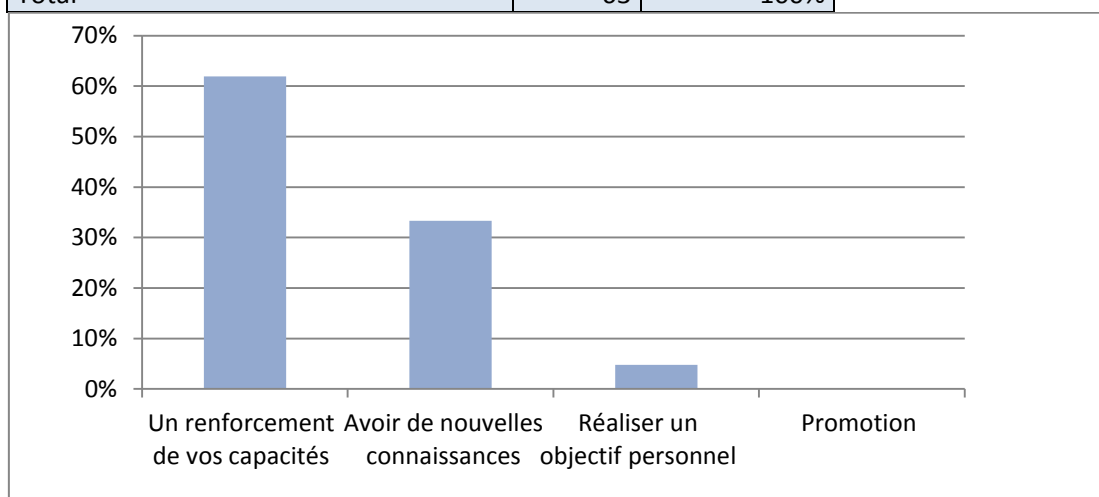
**Figure 10 : Demande de formation**

D'après le tableau de la page précédente et la figure ci-dessus, Nous remarquons que 59.18 % des sondés disent avoir suivi des formations suite à leur volonté, par contre 40.82 % n'ont pas choisis la formation, elles étaient guidées ou imposés.

**G. Les attentes de formation**

**Tableau 21 : Les attentes de formation**

	nombre	pourcentage
Un renforcement de vos capacités	39	61.9%
Avoir de nouvelles connaissances	21	33.33%
Réaliser un objectif personnel	3	4.7%
Promotion	0	0%
Total	63	100%

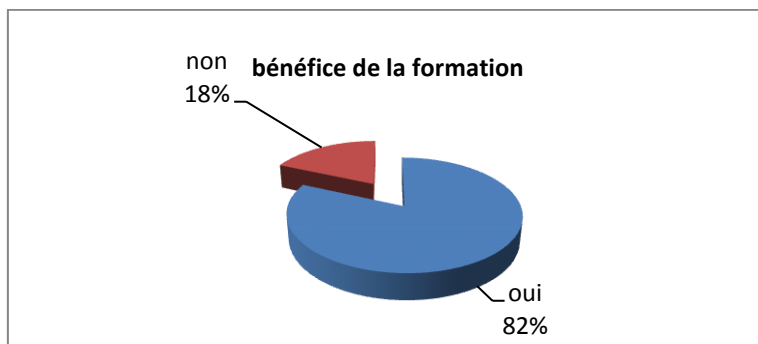


**Figure 11 : Les attentes de formation**

Nous constatons d'après le tableau et l'histogramme que la quasi-totalité (95.23%) de notre échantillon a une double attente de la formation, la première est le renforcement de leurs capacités avec un pourcentage de 61.9 % et 33.33 % attendent de la formation l'obtention de nouvelles connaissances, les 4.3 % restants déclarent la réalisation d'un objectif personnel dont la promotion peut être inclut, mais personne ne la déclare d'une manière explicite.

**Tableau 22 : Bénéfice de la formation**

	nombre	Pourcentage
Oui	40	81.63%
Non	9	18.36%
Total	49	100%



**Figure 12 : Bénéfice de la formation**

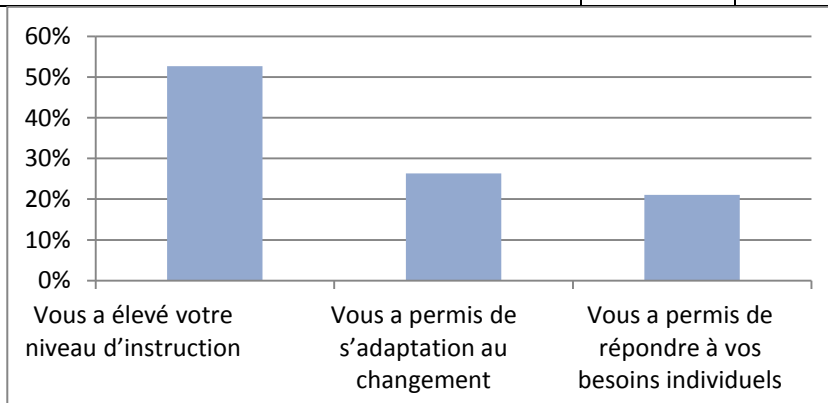
Pour cette question, la figure nous montre que la majorité des personnes interrogées, soit 81.63 %, affirment que la formation était bénéfique, et ça nous montre que la formation se déroule en bon climat avec des moyens qui permettent aux formés de bien acquérir les connaissances, mais il y a quelques personnes qui affirment que la formation n'était pas bénéfique soit 18.36% de l'échantillon, toutes ces personnes ont manifestées leurs insatisfaction de la durée, le lieu et la non communication des objectifs de formation à la fois.

### 2.1.3. La contribution de la formation au développement des compétences

#### A. L'impact de la formation sur le salarié

**Tableau 23 : L'impact de la formation sur le salarié**

	nombre	pourcentage
Vous a élevé votre niveau d'instruction	30	52.63%
Vous a permis de s'adaptation au changement	15	26.31%
Vous a permis de répondre à vos besoins individuels	12	21.06%
Total	57	100%



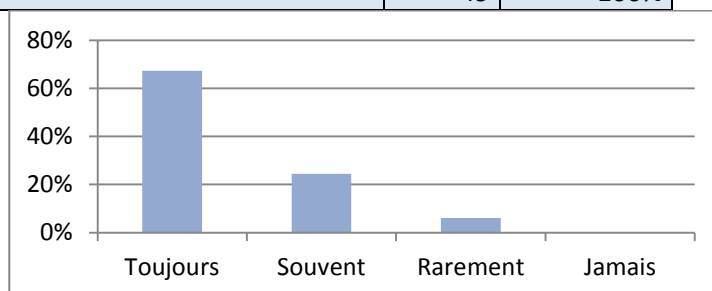
**Figure 13 : L'impact de la formation sur le salarié**

Le tableau et l'histogramme dans la page précédente, nous démontre que 21.06 % déclarent que la formation a permis de répondre à leurs besoins individuels, malgré que seulement 4.3% espèrent de la formation la réalisation des objectifs personnels. 52.63% de notre échantillon déclarent que la formation a permis l'augmentation de leurs niveau d'instruction, 26.31 % de s'adapter au changement et. On peut conclure que la formation suivait au sein AGEFAL concerne beaucoup plus les objectifs à court terme.

### B. La réponse aux besoins professionnels

**Tableau 24 : La réponse aux besoins professionnels**

	nombre	pourcentage
Toujours	33	68.75%
Souvent	12	25%
Rarement	3	6.25%
Jamais	0	0%
Total	49	100%



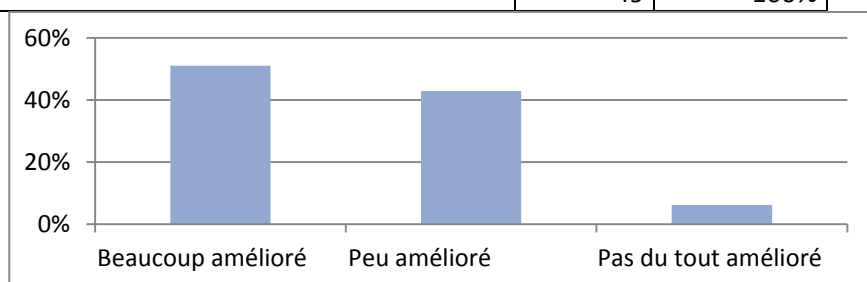
**Figure 14 : La réponse aux besoins professionnels**

Nous constatons que 68.75 % des personnes interrogées affirment que la formation a toujours répondu à leur besoins professionnels et 25% disent souvent. Ce qui confirme l'importance et l'utilité de la formation dans la réalisation efficace des tâches et activités, ainsi dans l'adaptation aux nouvelles exigences et changement dans le travail. En revanche 6.25% disent la formation suivi a rarement répondu à leur besoins professionnel, enfin il n'y a aucun sondé qui n'a pas trouvé la réponse de la formation aux besoins professionnels.

### C. L'impact de la formation sur le développement du savoir

**Tableau 25 : L'impact de la formation sur le développement du savoir**

	nombre	Pourcentage
Beaucoup amélioré	25	51.02%
Peu amélioré	21	42.85%
Pas du tout amélioré	3	6.12%
Total	49	100%



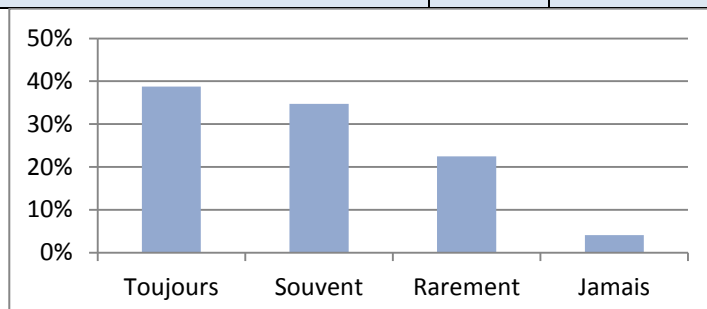
**Figure 15 : L'impact de la formation sur le développement du savoir**

D'après le tableau et l'histogramme, nous remarquons que 51.02% des interrogés pensent que la formation a pu développer leurs connaissances, contre 42.85 % pensent que la formation suivie a peu développée leurs savoirs. Enfin seulement 6,13% disent que la formation n'a pas du tout développée leurs connaissances.

### D. La mise en œuvre des nouvelles connaissances

**Tableau 26 : La mise en œuvre des nouvelles connaissances**

	nombre	Pourcentage
Toujours	19	38.77%
Souvent	17	34.69%
Rarement	11	22.44%
Jamais	2	4.1%
Total	49	100%



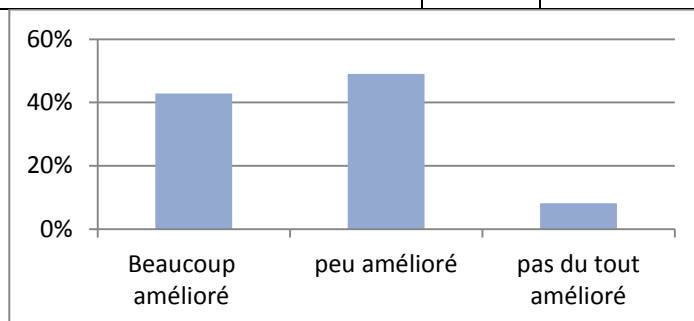
**Figure 16 : La mise en œuvre des nouvelles connaissances**

Nous remarquons que, malgré que 51.02% déclarent le développement du savoir grâce à la formation, seulement 38.77% disent que les connaissances acquises sont toujours appliquées dans le travail, 34.69 % disent qu'ils mettent souvent en place les nouvelles connaissances, par contre 22.44 % disent que les nouvelles acquis en savoir sont rarement appliqués dans le travail. Enfin 4.1% déclarent que les nouveaux savoirs ne sont pas du tout appliqués dans le lieu de travail.

### E. L'impact de la formation sur le développement du savoir-faire

**Tableau 27 : L'impact de la formation sur le développement du savoir-faire**

	nombre	Pourcentage
Beaucoup amélioré	21	42.85
peu amélioré	24	49%
pas du tout amélioré	4	8.15
Total	49	100%



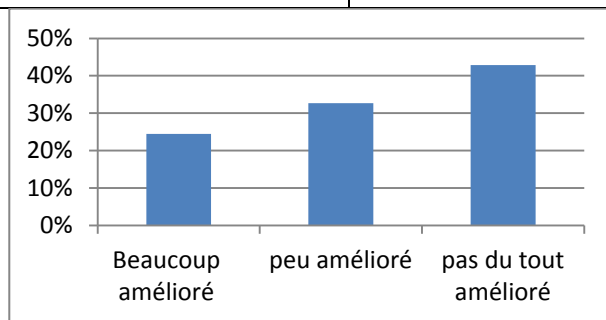
**Figure 17 : L'impact de la formation sur le développement du savoir-faire**

D'après le tableau et l'histogramme, nous remarquons que la moitié de notre échantillon estime que la formation a peu contribué au développement de leurs habilités, contre 42.85% qui estiment qu'elle a beaucoup améliorée leurs savoir-faire et seulement 8.15% voient qu'il y a aucune amélioration.

## F. L'impact de la formation sur le comportement

**Tableau 28 : L'impact de la formation sur le comportement**

Column1	pourcentage	nombre
Beaucoup amélioré	24.5%	12
peu amélioré	32.65%	16
pas du tout amélioré	42.85%	21
Total	100%	49



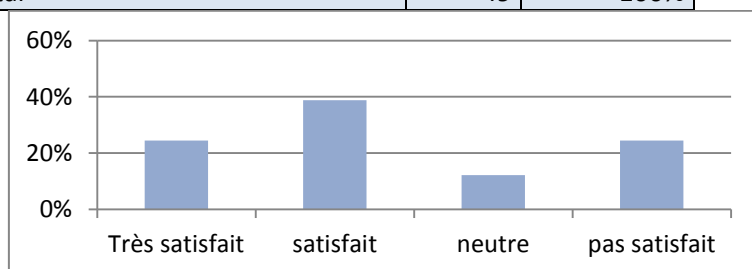
**Figure 18: L'impact de la formation sur le comportement**

L'histogramme ci-dessus nous montre que seulement 24.5% des personnels attestent que leur savoir être a été bien développé, donc cela montre que l'effet positif de la formation sur le comportement des personnels formés n'est pas du même ampleur que celui des connaissances et habilités, par ailleurs 32.65 % disent que leur comportement est peu amélioré, en outre 42.85 % pensent que le comportement n'est pas du tout amélioré.

## G. Possibilité d'utilisation des acquis sur le lieu de travail

**Tableau 29 : Possibilité d'utilisation des acquis sur le lieu de travail**

	nombre	pourcentage
Très satisfait	12	24.48%
satisfait	19	38.80%
neutre	6	12.24%
pas satisfait	12	24.48%
total	49	100%



**Figure 19 : Possibilité d'utilisation des acquis sur le lieu de travail**

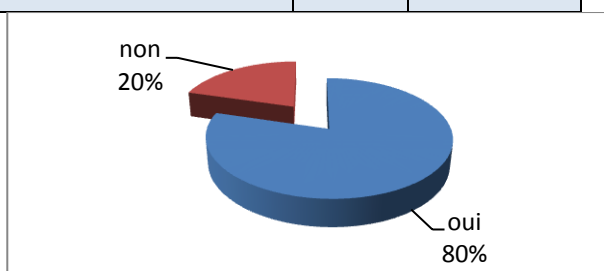
Le tableau et l'histogramme de la page précédente nous montre les résultats suivants : Les personnels d'AGEFAL qui ont reçus le questionnaire avaient des différents avis en matière d'utilisation des nouvelles compétences sur le lieu de travail :

- 63.28 % disent qu'ils sont très satisfait ou satisfait de possibilité d'utilisé les nouvelles compétences.
- 12.24% sont indifférents
- 24.48% ne sont pas du tout satisfaits.

#### H. la suffisance de la formation

**Tableau 30 : la suffisance de la formation**

	nombre	pourcentage
Oui	39	79.6%
Non	10	20.4%
Total	49	100%



**Figure 20 : la suffisance de la formation**

D'après le tableau et la figure, nous pouvons dire que la majorité des interrogés 79.6 % voient de la formation comme un moyen suffisant de développement des compétences, malgré qu'il y a d'autres moyens qui aident à développer les compétences, ce qui peut avoir comme interprétation est que la formation est la seule politique de développement des compétences appliquée au sein d'AGEFAL. Les 20.4% restant pensent que la formation n'est pas suffisante pour le développement de leurs compétences.

## 2.2. Les tris croisés

### 2.2.1. Les tableaux croisés de la variable durée de formation et développement des compétences :

**Tableau 31 : tri croisé des deux variables : satisfaction par rapport à la durée et amélioration des connaissances**

satisfaction par rapport à la durée		Développement du savoir			Total
		Beaucoup amélioré	Peu amélioré	Pas du tout amélioré	
Suffisante	Effectif	19	8	0	27
	%	38.77%	16.32%	0%	55.1%
insuffisante	Effectif	6	13	3	22
	%	12.24%	26.53%	6.12%	44.9%
Total	Effectif	25	21	3	49
	%	51.02%	42.85%	6.12%	100%

D'après le tableau ci-dessus, tous les interrogés qui sont satisfaits de la durée de formation (représente 55.1% de l'échantillon) déclarent que leurs savoirs ont beaucoup ou peu améliorés après la formation. Nous remarquons, ainsi malgré que 38.77% (12.24+26.53)% disent que la durée est insuffisante déclarent l'existence d'une amélioration dans les connaissances. Donc la variable satisfaction par rapport à la durée influence certainement sur le développement des connaissances, mais elle n'est pas critique.

**Tableau 32 : tri croisé des deux variables : satisfaction par rapport à la durée et amélioration du savoir-faire**

satisfaction par rapport à la durée		Développement du savoir-faire			Total
		Beaucoup amélioré	Peu amélioré	Pas du tout amélioré	
Suffisante	Effectif	16	10	1	27
	%	32.66%	20.4%	2.04%	55.1%
insuffisante	Effectif	5	14	3	22
	%	10.2%	28.57%	6.13%	44.9%
Total	Effectif	21	24	4	49
	%	42.85%	49%	8.15%	100%

Dans le tableau de la page précédente, nous remarquons que 53.06% (32.66%+20.4%) de l'échantillon déclarent l'existence d'une amélioration dans leurs savoir-faire après la formation, en même temps 38.77% (10.2+28.57)% de l'échantillon déclarent eux aussi l'existence d'une amélioration dans le savoir-faire après la formation, malgré qu'ils ne sont pas satisfait de la durée. On peut conclure que la variable satisfaction par rapport à la durée de formation influence sur le développement du savoir-faire du fait que 96.29% (26 sur 27) des sondés satisfait de la durée de formation expriment le développement de leurs savoir-faire

**Tableau 33 : tri croisé des deux variables : satisfaction par rapport à la durée et amélioration du savoir-être**

satisfaction par rapport à la durée		Développement du savoir-être			Total
		Beaucoup amélioré	Peu amélioré	Pas du tout amélioré	
Suffisante	Effectif	9	10	8	27
	%	18.36%	20.4%	16.32%	55.1%
insuffisante	Effectif	3	6	13	22
	%	6.13%	12.24%	26.53%	44.9%
Total	Effectif	12	16	21	49
	%	24.5%	32.65%	42.85%	100%

D'après le tableau de la page précédente, nous constatons que seulement 38.76% (18.36+20.4)% des interviewés disent que leurs comportement sont amélioré après la formation, ainsi nous constatons 42.85% de l'échantillon déclarent la non amélioration du savoir-être, malgré que 55.1% des sondés sont satisfait de la durée de formation. Donc, nous pouvons dire que la variable satisfaction par rapport à la durée n'est pas assez influente sur le développement du savoir-être.

**2.2.2. Les tableaux croisés de la variable lieu de formation et développement des compétences :**

**Tableau 34 : tri croisé des deux variables : satisfaction par rapport au lieu de formation et amélioration des connaissances**

satisfaction par rapport au lieu de formation		Développement du savoir			Total
		Beaucoup amélioré	Peu amélioré	Pas du tout amélioré	
Favorable	Effectif	24	9	0	33
	%	48.97%	18.36%	0%	67.35%
Défavorable	Effectif	1	12	3	16
	%	2.04%	24.48%	6.12%	32.65%
Total	Effectif	25	21	3	49
	%	51.02%	42.85%	6.12%	100%

Selon ce tableau, nous remarquons que tous les interviewés qui sont satisfaits du lieu de formation et qui représentent 67.35% de l'échantillon expriment l'amélioration des connaissances, ce qui nous permet de dire que la variable satisfaction par rapport au lieu de formation influence sur le savoir du formé.

**Tableau 35 : tri croisé des deux variables : satisfaction par rapport au lieu de formation et amélioration du savoir-faire**

satisfaction par rapport au lieu de formation		Développement du savoir-faire			Total
		Beaucoup amélioré	Peu amélioré	Pas du tout amélioré	
Favorable	Effectif	19	12	3	34
	%	38.77%	22.48%	6.12%	69.38%
Défavorable	Effectif	1	13	1	15
	%	2.04%	26.53%	2.04%	30.61%
Total	Effectif	20	25	4	49
	%	40.81%	51.02%	8.16%	100%

Selon ce tableau, nous constatons que 91.17 % (31/34) des sondés satisfait du lieu de formation disent que leurs savoir-faire est développé après la formation, ils représentent 61.25% (38.77+22.48)% de tous interrogés, ce qui constituent la majorité de l'échantillon.

Donc, la variable satisfaction par rapport au lieu de formation influence sur le savoir-faire du formé.

**Tableau 36 : tri croisé des deux variables : satisfaction par rapport au lieu de formation et amélioration du savoir-être**

satisfaction par rapport au lieu de formation		Développement du savoir-être			Total
		Beaucoup amélioré	Peu amélioré	Pas du tout amélioré	
Favorable	Effectif	12	10	11	33
	%	24.48%	20.4%	22.44%	67.35%
Défavorable	Effectif	0	6	10	16
	%	0%	12.24%	20.4%	32.65%
Total	Effectif	12	16	21	49
	%	24.48%	32.65%	42.85%	100%

Dans ce tableau, nous remarquons que le tiers (11/33) des interviewés satisfaits par rapport au lieu de formation disent que leurs comportement n'a pas du tout changé après la formation, ainsi nous constatons 42.85% de l'échantillon déclarent la non amélioration du savoir-être, malgré que 67.35% des sondés sont satisfait du lieu de formation. Donc, nous pouvons dire que la variable satisfaction par rapport à la durée n'est pas influente sur le développement du savoir-être.

### 2.2.3. Les tableaux croisés de la variable communication des objectifs et développement des compétences :

**Tableau 37 : tri croisé des deux variables : communication des objectifs de formation et amélioration du savoir**

Communication des objectifs		Développement du savoir			Total
		Beaucoup amélioré	Peu amélioré	Pas du tout amélioré	
Oui	Effectif	16	11	0	27
	%	32.65%	16.92%	0%	55.1%
Non	Effectif	9	10	3	22
	%	18.36%	20.4%	6.12%	44.9%

Total	Effectif	25	21	3	49
	%	51.02%	42.85%	6.12%	100%

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que tous les formés qui connaissent les objectifs de la formation au préalable expriment que leurs savoirs sont au moins améliorés, ils représentent 55.1% de l'échantillon, ils sont majoritaire. Or, nous constatons aussi que 38.76% (18.36+20.4)% leurs savoir est aussi au moins amélioré, malgré la non communication des objectifs de formation. Donc la variable Communication des objectifs de formation au préalable influence certainement sur le développement des connaissances, mais elle n'est pas décisive.

**Tableau 38 : tri croisé des deux variables : communication des objectifs de formation et amélioration du savoir-faire**

Communication des objectifs		Développement du savoir-faire			Total
		Beaucoup amélioré	Peu amélioré	Pas du tout amélioré	
Oui	Effectif	15	11	1	27
	%	30.61%	22.45%	2.4%	55.1%
Non	Effectif	6	13	3	22
	%	12.24%	26.53%	6.12%	44.9%
Total	Effectif	21	24	4	49
	%	42.85%	49%	8.15%	100%

Selon ce tableau, 96.3% (26/27) des personnes connaissent les objectifs de la formation au préalable expriment que leurs savoir-faire s'est beaucoup ou peu amélioré, ces personnes représentent 53.06 (30+22.45)% de l'échantillon. Cela signifie que la variable communication des objectifs avant le début de formation est relativement influente puisque 38% (12.24+26.53)% des interrogés leurs savoir-faire est amélioré malgré la non communication des objectives.

**Tableau 39 : Tri croisé des deux variables : communication des objectifs de formation et amélioration du savoir-être**

Communication des objectifs		Développement du savoir-être			Total
		Beaucoup amélioré	Peu amélioré	Pas du tout amélioré	
Oui	Effectif	4	11	12	27
	%	8.16%	22.44%	24.49%	55.1%
Non	Effectif	8	5	9	22
	%	16.32%	10.2%	18.36%	44.9%
Total	Effectif	12	16	21	49
	%	24.5%	32.65%	42.85%	100%

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que 44% (12/27) des interviewés qui disent que les objectifs de formation ont été communiqués au préalable déclarent que leurs savoir-être n'as pas du tout amélioré ce pourcentage est plus élevé que celui du l'ensemble de l'échantillon. Donc, nous pouvons dire que la variable communication des objectifs avant le début de formation n'est pas influente sur le développement du savoir-être.

## Section 2 : INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE

A la lumière des informations et résultats obtenus, nous allons essayer de présenter les points forts et les points faibles de la formation et de développement des compétences au sein d'AGEFAL et nous ferons ultérieurement des suggestions pour l'amélioration de ses pratiques.

### 1. Synthèse des résultats de l'étude :

Le questionnaire adressés aux personnels d'AGEFAL relatives au processus de formation et son impact sur le développement des compétences a permis de faire ressortir certaines constatations que l'on peut résumer ci-dessous :

- Des formations bien acceptées, dont les objectifs sont bien définis et participant à l'amélioration des savoir-faire
- La communication des objectifs de formation, La durée et le lieu de formation avec les autres variables de la politique de formation ont un impact sur le développement du savoir et savoir-faire, par contre la formation n'a pas réussi de développer et améliorer le comportement de la majorité des personnes interrogées.
- Une partie seulement de ce qui est acquis comme nouvelles connaissances lors de ces formations est mise en application sur le lieu de travail.
- Toutes les personnes interrogées sont conscientes de la nécessité et de l'importance de la formation. La majorité considère la formation comme le seul moyen pour développer leurs compétences.
- La majorité des formés ont suivi des formations théoriques et pratiques d'une manière volontaire pour deux objectifs principaux: le renforcement de leurs capacités professionnelles et l'acquisition de nouvelles connaissances.
- La majorité déclare que la formation a concrètement développé leurs savoirs et savoir-faire, contrairement au savoir-être.
- La majorité des cadres formés sont satisfaits sur tous les plans (le lieu, la durée, la suffisance et les bénéfiques).

Ainsi, concernant le pilotage de formation étudié dans le deuxième chapitre, deuxième section, nous constatons que :

- La formation est réalisée selon l'approche processus.
- Dans l'identification des besoins de formation la DRH donne en priorité les besoins exprimés (personnels ou individuels) par le salarié lui-même qui sont compatibles avec les objectifs de l'entreprise. Les besoins exprimés étaient dans la plus part juste et convenable aux besoins réels de formation, constat confirmé par les réponses collectées par le biais du questionnaire où tous les formés étaient satisfaits de la formation.
- Les formations proposées par l'entreprises se variées entre initiation, séminaire, perfectionnement, PMD et PLD, elles concernent toutes les spécialités et niveaux de qualification.
- Toutes les formations sont réalisées en Algérie, ce qui peut entraîner la non satisfaction de certains besoins spécifiques ciblés.
- Des évaluations périodiques sont réalisées durant le déroulement des formations.

## **2. Les points faibles :**

Pendant la période du stage que nous avons effectué au sein d'AGEFAL et d'après l'analyse des documents et les entretiens tenus avec les responsables de ressources humaines et formation ainsi que l'exploitation de toutes les réponses retenues à travers les questionnaires distribués aux personnels formés, nous avons constaté qu'il existe quelques insuffisances dans le système de formation. Parmi les points faibles à améliorer en matière de formation, on peut citer :

- Absence d'une réelle GPEC ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers scénarii possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les RH.
- Ecart important entre ce qui est planifié et ce qui est réalisé.

- Orientation à court terme et nécessité d'adaptation au changement de la plupart des formations suivies. Il y a peu d'offre et de formations orientées vers l'avenir et correspondant à une anticipation des besoins futurs.
- Concentration sur l'aspect théorique en négligeant le côté pratique lors des formations.
- Centralisation de la décision de formation au niveau du DRH et du DG alors qu'elle est pilotée selon l'approche par processus et qu'elle s'insère dans un cadre stratégique décliné au travers d'un plan de formation.
- Absence d'une évaluation des effets de la formation sur le moyen et long terme.

### **2.3 Les points forts :**

- La formation est considérée par la direction d'AGEFAL comme un axe stratégique qui assure le développement de la filiale et sa pérennité.
- Un budget important consacré au développement des compétences de ses salariés.
- Un travail collaboratif avec la deuxième activité « Evaluation des compétences » de la GRH au sein d'AGEFAL ce qui permet d'augmenter l'efficacité d'une action de formation.
- Les formations longues se font en priorité en alternance, ce qui permet d'éviter les ruptures avec l'activité professionnelle et la perturbation de l'exploitation.
- La majorité des personnels formés sont satisfaits des formations reçues.
- Une attestation de participation à la formation est délivrée après chaque formation.

### **2.4. Les recommandations :**

À la suite des informations recueillies des différents ouvrages, de l'analyse des documents de l'entreprise, ainsi sur la base d'exploitation des entretiens et les réponses retenues à travers les questionnaires distribués aux personnels formés qui ont permis de réaliser le diagnostic présenté dans les deux points précédents. Nous tenterons de proposer quelques pistes d'amélioration de l'effort de formation :

- Construction d'un référentiel de compétences : cet outil qualitatif de base permet une meilleure planification stratégique des ressources humaines et une meilleure adaptation des compétences aux besoins de la stratégie de l'entreprise.
- Nécessité de décentraliser le processus de décision de formation au niveau du management, une fois les orientations stratégiques définies par la direction générale et le plan de formation établie par la DRH et validé par la direction générale.
- Mise en place d'un tableau de bord stratégique permettant de suivre de développement de la politique de formation de l'entreprise et son alignement avec la stratégie de l'entreprise.
- Introduction d'outils de formation modernes : Les formes actuelles de formation doivent être complétées par des formes plus innovantes qui permettraient le renforcement de la flexibilité de la formation et sa diffusion auprès d'un grand nombre d'acteurs.
  - Le coaching est une forme d'accompagnement personnalisé des managers que l'AGEFAL peut avantageusement.
  - Le E-learning et le télé-enseignement constituent également des outils utiles adaptés à la taille de l'entreprise et son déploiement géographique, le nombre de personnes à former, et la nécessité de réduire les coûts des formations et de l'immobilisation des cadres sur des durées plus ou moins longues.
  - Utilisation des progiciels modernes pour une gestion et un suivi plus efficace du plan de formation.
- Renforcement des programmes de développement de la personne : Augmentation des formations qui ne visent pas uniquement l'amélioration des connaissances mais aussi le développement personnel. Ces dernières permettent d'assurer l'intégration et l'implication des ressources humaines dans les processus l'amélioration des relations professionnelles et la réduction des conflits.

- Renforcement des autres moyens de développement de la connaissance tels que la mobilité, le recrutement interne, la promotion qualifiante...etc.
  
- Répartition plus équitable de l'effort de formation entre les différentes catégories de personnels du groupe, y compris parmi ceux qui ne n'expriment pas un besoin en formation. La formation dans ce cas peut être considérée aussi bien comme un moyen de motivation que de développement des compétences. Elle sera définie avec les intéressés lors des entretiens d'évaluation individuels et des revues des compétences par le management.
  
- Mise en place de plus de formations diplômantes ainsi que des formations ciblées à l'étranger. En effet, les salariés aspirent aussi à travers la formation à une amélioration de leur employabilité et une évolution de leur carrière. Les cadres demandent des formations ciblées à l'étranger dans des disciplines difficilement réalisables en Algérie

**Conclusion de troisième chapitre :**

Sur la base des réponses collectées par le biais du questionnaire, La formation au sein d'AGEFAL est un investissement qui permet de développer les savoirs et savoir-faire des ressources humaines, d'améliorer la compétitivité de l'entreprise, et d'augmenter sa productivité. En définitive, elle permet d'assurer sa pérennité ce qui satisfait plusieurs objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le processus de formation au sein d'AGEFAL nécessite quelques ajustements afin qu'il constitue véritablement une condition nécessaire au changement. Les recommandations proposées permettraient d'améliorer l'efficacité perçue du processus de formation ainsi qu'une plus grande adéquation avec les besoins de l'entreprise.

# **CONCLUSION GENERALE**

---

## CONCLUSION GENERALE

La plupart des entreprises considèrent que la formation n'est pas seulement une composante de la gestion des ressources humaines, mais représente un moyen essentiel, du développement des compétences, de la performance et de l'adaptabilité des ressources humaines aux changements du marché, des technologies et des organisations.

La formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leur productivité, elle est partie intégrante de leur politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue également un moyen nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, dans la mesure où elle permet de consolider l'existant par l'adaptation au poste de travail, accompagner et faciliter les changements et préparer l'avenir.

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

AGEFAL, filiale du groupe SNTR et objet de notre étude, consacre des efforts importants pour le développement de ses ressources humaines. L'entreprise considère la formation comme un axe de préoccupation majeur. Elle poursuit un processus continu de développement des compétences et performances de ses salariés et en particulier ses cadres.

Les résultats de l'enquête que nous avons menés à la Direction Générale d'AGEFAL et au Centre de Fret de BLIDA ont montrés que la formation dispensée au personnel a eu un impact positif sur les savoirs et les savoir-faire des ressources humaines, mais pas suffisamment au niveau du savoir-être des personnes concernées.

Par ailleurs, notre hypothèse de recherche selon laquelle le développement des compétences permet aux dirigeants de l'entreprise de développer leur capital humain pour une prise pertinente des décisions et une réalisation des objectifs fixés, sont confirmées par nos observations et notre enquête de terrain. La formation ne constitue qu'un moyen parmi

d'autres permettant le développement des compétences, mais elle est considérée comme étant le plus efficace. Avec la mise en place d'un plan de formation annuel, en adéquation avec les besoins quantitatifs et qualitatifs exprimés par le plan stratégique de l'entreprise et confirmés par la Direction Générale, l'ensemble de la population interrogée exprime sa satisfaction avec la politique de formation menée au sein de AGEFAL. Cependant, quelques adaptations semblent nécessaires si l'on souhaite améliorer la pertinence et l'efficacité des formations ainsi que la participation d'une population élargie et mieux répartie à toutes les catégories de personnel.

Pour la première hypothèse, le développement des compétences permet certainement une prise pertinente des décisions et la réalisation des objectifs fixés, mais surtout sert à améliorer la compétitivité de l'entreprise et assurer sa pérennité.

D'après la littérature académique, la deuxième hypothèse est vérifiée.

Enfin, par le biais des entretiens et du questionnaire effectué, La dernière hypothèse est aussi affirmée

En conclusion, nous souhaitons, que cette étude permette aux lecteurs d'avoir une meilleure compréhension des mécanismes de la Gestion des Ressources Humaines en général et de la mise en place d'un plan de formation du personnel dans une entreprise en particulier. Au travers l'étude du cas présenté, le lecteur pourra apprécier l'apport de la formation dans le développement de l'entreprise par un management plus efficient de ses processus, qui lui permet de réaliser ses objectifs stratégiques

Enfin, cette étude se veut une modeste contribution expérimentale aux études en cours dans le domaine de la modélisation des processus de formation et d'amélioration des compétences.

# **BIBLIOGRAPHIE**

---

**Les ouvrages**

AUBERT (Jacques), GILBERT (Patrick), « Management des compétences » : Editions DUNOD, Paris 2002.

Barraud (Jacqueline), Guillemin (Martine), Kittel (Françoise), « La fonction ressources humaines », Dunod, Paris, 2008

BENJAMIN (Chaminade), 1999, p361, « RH et compétences dans une démarche qualité », Edition, Daint- Denis, Paris.

BRANDENBURG (Hans), WOJTYNA (Jean-Pierre), “L’approche processus : MODE D’EMPLOI », Edition d’Organisation, 2ème ed, Paris, 2003.

Cadin (Loïc), Guérin (Francis) , « La Gestion des ressources humaines, Dunod, Coll. Topos, 1999.

CAMPOY (Eric), MACLOUF (Etienne), MAZOULI (Karim), NEVEU (Valérie), « Gestion des ressources humaines », PEARSON Education, Paris, 2008.

CASSE (Pierre), « la formation performante », office des publications universitaires, Edition Les presses du management, 1990.

CLAUDE (Lévy-Leboyer), « La gestion des compétences : Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises », Ed d’organisation, Paris, 2009.

COTE (Marcel), « La gestion des ressources humaines », Edition Vuibert, Paris, 1975

Dayan (Armand), « Manuel de Gestion » : Ed Ellipses, paris, 2004.

Dali (A), 2006, p. 13,20 « Perspectives de la GRH au Maghreb », Ed Vuibert

Diestrich (Anne), « le management des compétences », Ed Vuibert, Paris, 2010.

Dimitri (Weiss), «Les ressources humaines », Edition d’organisation, Paris, 2001.

Dupuich-Rabasse (Françoise), « Gestion des compétences et Knowledge management », Ed Liaisons, Paris, 2002.

GENEVIEVE (Lacono), «Gestion des ressources humaines », Casbah Edition, Alger, 2004

- GALAMBAUD (Bernard), "Si la GRH était de la gestion», Edition liaison, Paris 2003
- GUY (Le Boterf), « repenser la compétence », Paris, Edition d'organisation, 2008
- Meignant (Alain), « manager la formation », Edition Liaisons, 4ème édition, 1997.
- PARMENTIER (Christophe), « l'essentiel de la formation », Edition d'organisation, paris, 2003,
- PARMENTIER (Christophe), « L'ingénierie de formation, outils et méthodes», Ed EYROLLES, paris, 2012.
- Peretti (Jean Marie), « Ressources humaines et gestion des personnes », Edition Vuibert, 7ème édition, 2009.
- Peretti (Jean Marie), « Ressources humaines», Edition Vuibert, 11ème édition, 2009.
- Peretti (Jean Marie) , « Tous sur la DRH », Edition d'organisation, Paris, 2000.
- SEKIOU, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, « Gestion des Ressources Humaines », De Boeck Université, 2ème édition, Bruxelles, 2009
- SOYER (Jacques), « fonction formation » : Editions d'Organisation, Paris, 2000.
- Techno Compétence, Emploi-Québec, « Guide de gestion des ressources humaines », Edition TECHNOCompétences, 2003.
- THIART, Raymond-Alain et COLL: « Méthodes de recherche en managent » : 2ème édition, Ed Dunod, paris
- ZARIFIAN (Philippe), « le modèle de la compétence » : Editions liaisons, Paris, 2001.

#### **Les articles de revue**

- Delignière (Didier), Garsault (Christine), « transversalité, utilité sociale et compétence », Revue EPS , 1993
- Eduscol, « Management et gestion des ressources humaines » : stratégies, acteurs et pratiques, ministère d'éducation et enseignement supérieur français, 14 juin 2006.
- Gerard F-M , « Diagnostic, enjeux et perspectives du concept d'efficacité en formation », Actualité de la formation permanente n°211, centre info.

Guy Le Boterf, « Évaluer les compétences : Quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances? », EDUCATION PERMANENTE n° 135/1998-2.

La gestion des ressources humaines, « L'évolution des modèles de GRH », Cahiers français, n°333.

Miniguide Centre INFFO, « Comment recueillir et analyser les besoins de formation ? », Janvier 2009

### **La Webographie**

Mohamed Meziane, « EVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES EN ALGÉRIE », <http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projetagora/fonctionrhpaysmediterranee/29evolutionfonction-rhalgerie>

# ANNEXES

---

## LISTE DES ANNEXES :

Annexe I : Les caractéristiques de la gestion du personnel.....	1
Annexe II : les caractéristiques de la fonction de gestion des ressources humaines.....	2
Annexe III : Les éléments du fiche de poste .....	3
Annexe IV: Organigramme de l'AGEFAL .....	4
Annexe V: La cartographie des processus d'AGEFAL.....	5
Annexe VI : La fiche de poste d'AGEFAL .....	6
Annexe VII : Les types de formations .....	7
Annexe VIII : Les principales phases pour la construction d'un référentiel de compétences .....	9
Annexe IX : La fiche d'évaluation du personnel (modèle générique).....	11
Annexe X : Grille d'évaluation des compétences « modèle spécifique ».....	12
Annexe XI : le plan de formation de l'année 2012 .....	14
Annexe XII : Exemples d'indicateurs de suivi de la politique de formation .....	16
Annexe XIII : Fiche d'évaluation de l'assiduité des candidats formés .....	17
Annexe XIV : L'évaluation à chaud.....	18

Annexe XV : Questionnaire d'évaluation à froid de formation .....	20
Annexe XVI : Le questionnaire .....	24

### **Annexe I : Les caractéristiques de la gestion du personnel**

La gestion du personnel a pour principal caractéristiques, tâches et fonctions :

- Un caractère administratif fort (principe historique de l'organisation, activités fonctionnelles, logique de division du travail et de spécialisation des fonctions, système d'organisation des postes et des carrières fondé sur des règles impersonnelles).
- Une gestion centralisée.
- Une rationalisation de la fonction.
- Un traitement bureaucratique (illusion que l'on peut commander un ensemble humain grâce aux structures).
- Un caractère subordonné aux autres fonctions (le personnel est alors considéré comme une contrainte et comme un coût à minimiser, dont on attend au mieux une faculté d'exécution des ordres hiérarchiques).
- La fonction personnel apparaît comme une fonction séparée au nom d'une spécialisation des tâches qui assigne à chaque service la poursuite d'objectifs séparés et indépendants, selon la logique fonctionnelle de l'organisation administrative classique.
- Une professionnalisation de la fonction (corps spécifique, élaboration d'une doctrine).

**Source : K FRANÇOISE, 2007, p. 13, « guide pour la GPEC »: éditions d'organisations, paris.**

## **Annexe II : les caractéristiques de la fonction de gestion des ressources humaines**

En 2003, un groupe de DRH a été réuni par consultant Raymond Poulain pour tenter de définir les périmètres de la fonction de gestion des ressources humaines en termes de missions et responsabilités :

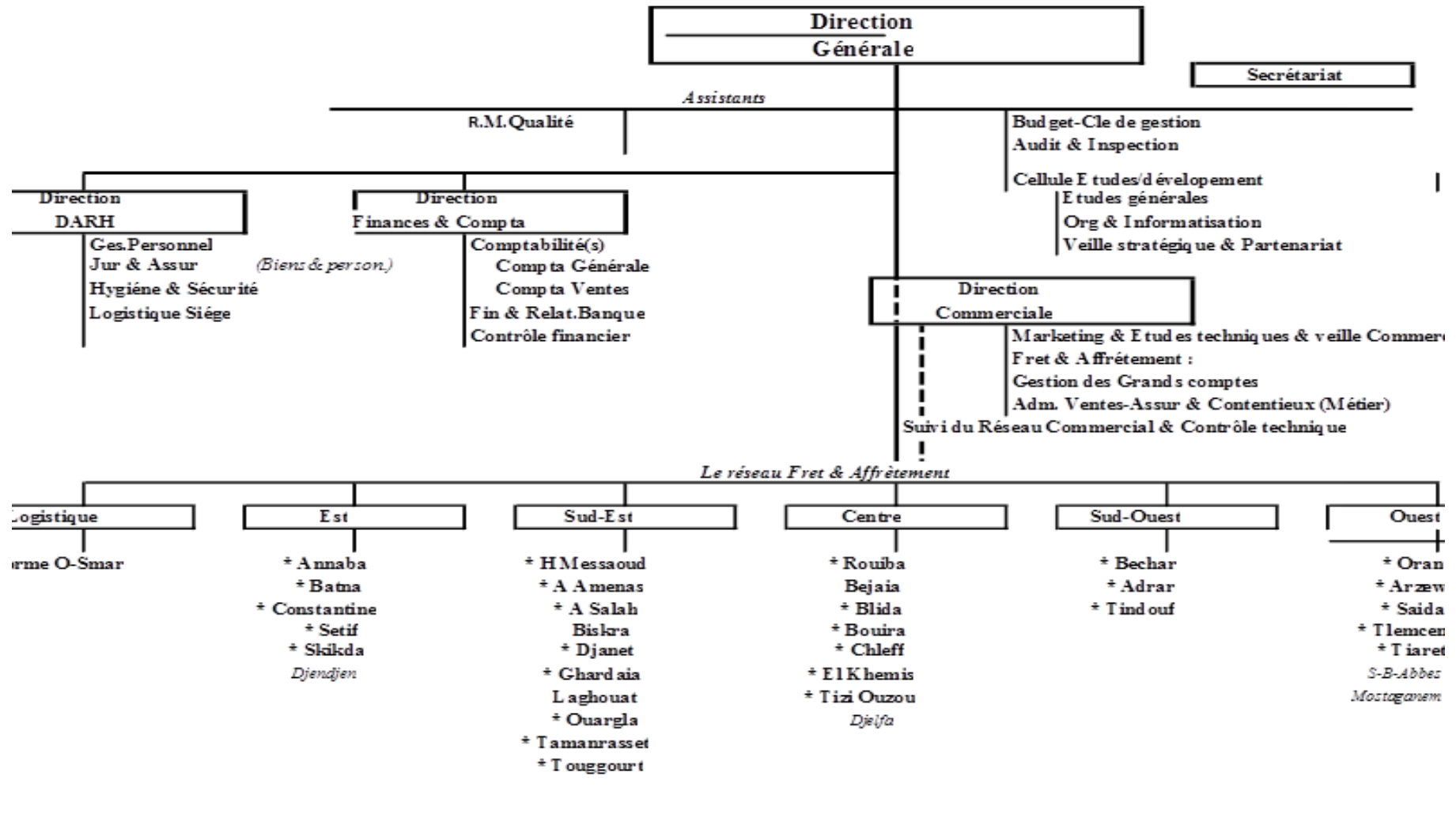
- Administration individuelle et collective du personnel.
- Assurer le respect des obligations légales et règlementaires, et optimiser l'ensemble des facteurs d'hygiène, de sécurité et de condition du travail.
- Elaborer, proposer puis mettre en œuvre la politique d'information et de communication.
- Interpréter, appliquer et expliquer le droit social, individuel et collectif
- Elaborer et proposer la politique de formation, puis mettre en œuvre les actions et contrôler leurs applications afin de mettre en adéquation les compétences requise et prouvées des collaborateurs avec les compétences requises par l'entreprise aujourd'hui et demain.
- Optimiser l'adéquation des ressources aux besoins de l'entreprise, au présent, à court, moyen et long terme, en quantité et en qualité.
- Définir, proposer et mettre en place avec la direction et les salariés l'aménagement du temps de travail et le gérer.
- Assurer la gestion administrative des expatriés, de leur départ jusqu'à leur retour.
- Optimiser le fonctionnement de l'entreprise au travail, recherchant ou non des accords qui respectent les équilibres économiques de l'entreprise, dans le cadre de la stratégie définie
- Définir, proposer, puis mettre en œuvre la politique de recrutement.
- Faire vivre le dialogue social, en tenant compte la législation et des impératifs économiques de l'entreprise selon la stratégie qu'elle s'est fixée, en conciliant ses objectifs et la satisfaction du personnel.
- Proposer la politique de rémunération, la mettre en œuvre puis analyser ses résultats. Optimiser l'équilibre socio-économique en fonction de la stratégie de l'entreprise et de ses moyens.

**Source : La gestion des ressources humaines, p 4, « L'évolution des modèles de GRH », Cahiers français, n°333.**

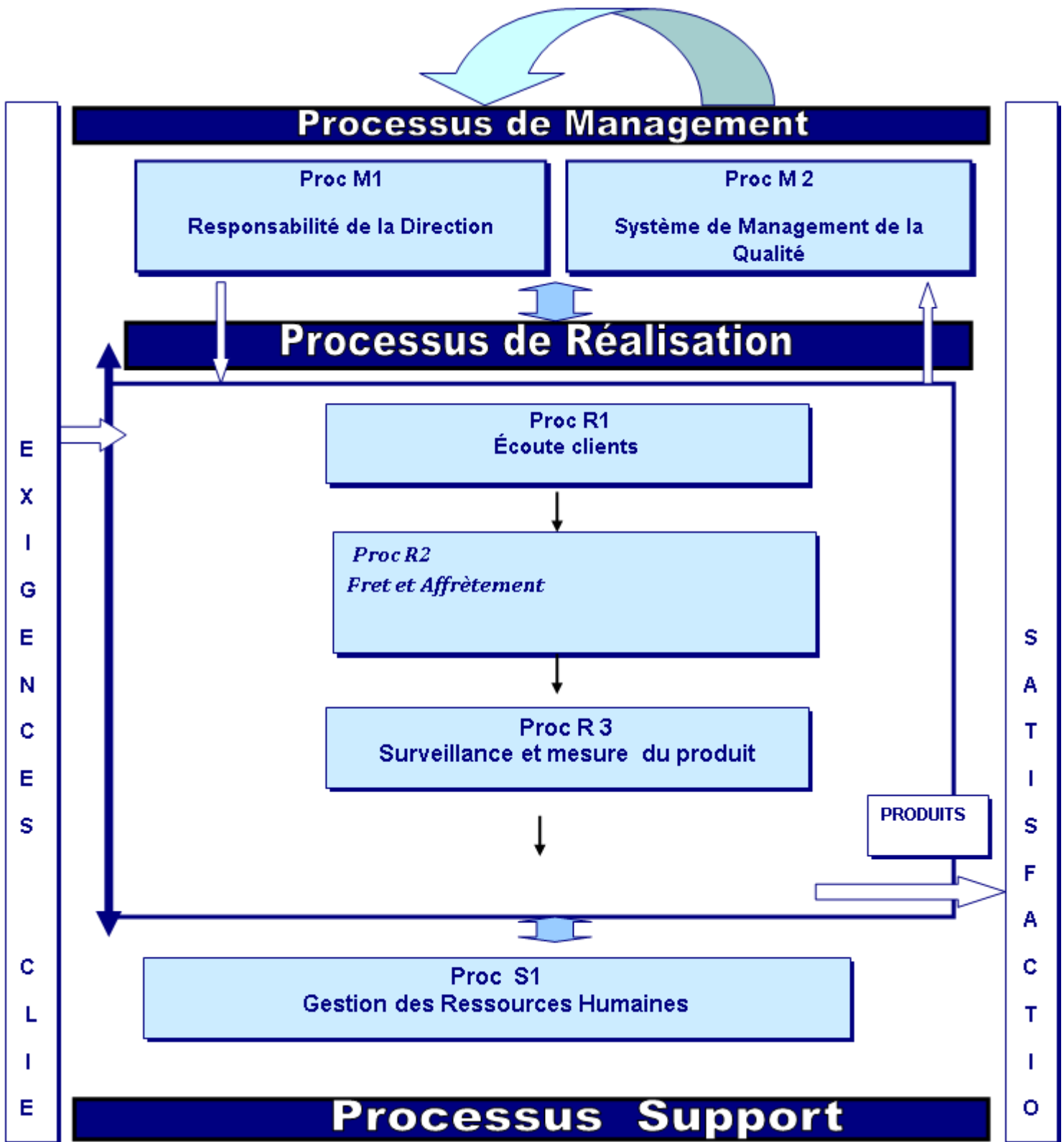
### Annexe III : Les éléments du fiche de poste

1. **Intitulé du poste**
2. **Mission du poste** (quels sont les grands champs permanents d'initiatives et de responsabilités)
3. **Cadrage du poste** (relations hiérarchiques et fonctionnelles)
4. **Description des activités** (correspondant aux fonctions)
5. **Les responsabilités du poste** (cadrage de la marge d'autonomie)
6. **Les conditions de travail** (Lieux, horaires, contraintes spécifique)
7. **Profil de compétences requises** (savoirs, savoir-faire, savoirs relationnels et personnels requis)
8. **Moyen du poste** (moyens humains, matériels)

Annexe IV: Organigramme de l'AGEFAL



Annexe V: La cartographie des processus d'AGEFAL



## Annexe VI : La fiche de poste d'AGEFAL

AGEFAL

FICHE DE POSTE

<b>1-Définition du poste</b>	
<b>2-Exigences du poste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 2.1 Qualification de base</li> <li>➤ 2.2 Expérience nécessaire :</li> <li>➤ 2.3 Aptitudes au poste :</li> </ul>
<b>3- Missions et Responsabilités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 3.1 Missions principales</li> <li>➤ 3.2 Missions secondaires</li> </ul>
<b>4- Rattachement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 4.1 Hiérarchique :</li> <li>➤ 4.2 Fonctionnel</li> </ul>
<b>5-Habilitations</b>	Signatures autorisées :
<b>6 Obligations</b>	Le visa atteste que l'intéressé : <ul style="list-style-type: none"> <li>- a pris connaissance de sa fiche de poste</li> <li>- S'engage à respecter la confidentialité</li> </ul>
Date et visa de l'intéressé	Date et visa du DRHM

Source : DRH, filiale AGEFAL

## Annexe VII : Les types de formations

- ❖ **Formation professionnelle** : formation prise dans un établissement scolaire, technique ou autre, permettant d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques concernant un domaine spécifique et nécessaires pour exercer un métier ou une profession.
- ❖ **Formation en alternance** : formation organisée de façon à faire alterner les périodes de formation dans des établissements scolaires ou autres et des périodes de stages ou de travail en apprentissage dans l'organisation, rémunérées ou non.
- ❖ **Recyclage** : terme qui désigne tous les programmes (étatiques, patronaux, syndicaux) destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement dû à l'automatisation, accompagnement individuel apporté par un membre dans l'organisation (à l'interne) ou par un consultant (à l'externe) dans le but d'aider un salarié à accroître sa performance.
- ❖ **Entraînement** : formation dispensées en cours d'emploi à un salarié, qui peut s'étendre de quelques heures à plusieurs mois, selon la complexité des tâches. Elle vise à permettre au salarié d'acquérir la compétence immédiate pour remplir les obligations de son poste.
- ❖ **Formation continue** : recyclage ou formation incessante du travailleur lui permettant de se mettre à jour dans une discipline, une technique, un métier ou une profession. Cette formation lui permet implicitement de s'adapter au changement des techniques et des conditions de travail.
- ❖ **Formation sur le tas** : formation d'appoint par laquelle un travailleur apprend en même temps qu'il effectue diverses tâches et se familiarise avec de nouveaux procédés et techniques utilisés dans une profession ou un métier afin d'accomplir son travail avec satisfaction.
- ❖ **Formation hors temps de travail** : action de formation suivie par le salarié en dehors de son horaire de travail et pour laquelle l'employeur inscrit les dépenses dans son budget, en sus du salaire. On parle également de budget de perfectionnement.
- ❖ **Initiation** : ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi ou le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine.

- ❖ **Autoformation** : terme qui concentre les conceptions de la formation tournées vers la prise en compte et le développement de l'autonomie des apprenants.
- ❖ **E-learning** : est un ensemble de technologies qui permettent d'apprendre à l'aide des médias électronique (CD-Rom, Internet, extranet, TV interactive)
- ❖ **Coaching** : c'est le tutorat en français, l'apprenant est mise en doublure, de façon plus en moins permanente, avec un professionnel compétent qui se centre sur le transfert de ses propres compétences.

**Source : L. SEKIOU, et autres, 2009, p.338. « Gestion des Ressources Humaines » : 2e édition, De Beck Université, Bruxelles**

**Source : DRH, filiale AGEFAL**

## **Annexe VIII : Les principales phases pour la construction d'un référentiel de compétences**

### **Phase 1 : Valider le métier et les postes associés**

- Présenter au groupe « métier » le métier étudié et les postes rattachés
- Valider les postes associés et l'intitulé du métier

### **Phase 2 : Définir les missions principales du métier**

- Rechercher les missions principales du métier
- Identifier et noter les particularités liées à certains postes

### **Phase 3 : Définir les pratiques professionnelles**

- Identifier par mission principale les pratiques professionnelles clés
- Ecrire au fur et à mesure au « papier » les idées du groupe
- Afficher au fur et à mesure la production du groupe
- Reformuler/questionner
- Remballer les propositions et les valider

### **Phase 4 - Recenser les savoirs**

- Identifier les savoirs indispensables à chaque pratique
- Ecrire les propositions en face de chaque pratique

### **Phase 5 - Recenser les aptitudes professionnelles**

- Identifier les aptitudes professionnelles requises
- Ecrire les propositions

### **Phase 6 :**

Mettre en forme le travail dans le tableau « référentiel de compétences »

### **Phase 7 : Hiérarchiser les pratiques professionnelles**

- Coter chaque pratique à partir des critères de hiérarchisation
- Consolider les résultats au sein du référentiel hiérarchisé

**Phase 8 Valider**

- Soumettre à la validation d'un groupe témoin
- Soumettre à la validation de la hiérarchie

**Annexe IX : La fiche d'évaluation du personnel (modèle générique)**

<b>AGEFAL</b>	<b>FICHE D'EVALUATION DU PERSONNEL</b>
---------------	--

Nom et Prénom :	Recruté le :
Poste actuel :	Occupé depuis le :

CRITERES D'APPRECIATION	NIVEAUX D'APPRECIATION				
	A	B	C	D	NOTE
1. ORGANISATION ET QUALITE DU TRAVAIL 2. ESPRIT D'INITIATIVE ET DEGRE DE MOTIVATION 3. SENS DES RESPONSABILITES ET ESPRIT D'EQUIPE 4. POLIVALENCE 5 SENS DE COMMUNICATION 6 ESPRIT D'ANALYSE ET DE SYNTHESE					
<b>NOTE GLOBALE</b>					
<b>APPRECIATIONS ET COMMENTAIRE DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE :</b>					
<b>DATE</b>	<b>NOM, FONCTION ET VISA</b>				

**A : 3 POINTS    B : 2,5 POINTS    C : 1,5 POINTS    D : 1 POINT**

**DECISION DU DRH :**

**DATE :**

**VISA DU PDG**

**SOURCE : DRH, Filiale AGEFAL**

### Annexe X : Grille d'évaluation des compétences « modèle spécifique »

Nom et Prénom :

Date d'évaluation :

Structure : AGEFAL (Siège)

Poste : **Démarcheur**

Domaine de Compétence	UNITES DE COMPETENCES	Niveau exigé dans la fonction	Niveau et degré d'implication atteint par le titulaire ou le candidat		Ecart positif ou négatif
			Niveau	Degré D'implication	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est chargé de prospecter le marché local et de procéder aux achats des différentes marchandises nécessaires à l'Agefal.</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assure le suivi des différents achats et s'assure de la réception conforme de la marchandise reçue au niveau de l'Agefal.</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tient à jour l'état de consommation des fournitures.</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entretient des relations avec les organismes extérieurs (PTT- ACTEL- DEZZY- SONELGAZ- E.P.E etc....).</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Contrôle les états de consommations téléphoniques.</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Veille à l'approvisionnement des services en fournitures de bureaux et matériel.</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Il est tenu de charger et décharger les marchandises et de les ranger dans le magasin.</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reçoit les bons de commandes et consolide les demandes</li> </ul>				

	d'achats.				
	•Est chargé d'enregistrer toutes les entrées et sorties sur les fiches de stock et tient à jour le fichier des produits stockés.				
	•Etablit les bons de réception et de sortie de produits.				
	•Met à jour le registre des entrées et sorties au fur et à mesure de la consommation de produits.				
	•Signale les stocks en voie d'épuisement.				
	•Classe les documents exploités (demandes de fournitures, bon etc....).				
	•Alimente les machines en produit (encre, papiers, rubans...etc.).				
	•Coupe le papier suivant le format demandé et assemble les travaux coupés.				
	•Procède au reliage et au finissage des documents imprimés.				
	•Assemble les revues et les imprimés et effectue le pliage et l'encadrage.				
	•Entretient le massicot.				

**Nom de l'Évaluateur :**

**Visa**

**Source : Service « Evaluation des compétences »**

## Annexe XI : le plan de formation de l'année 2012

## PLAN DE FORMATION 2012

	PROGRAMME	SPECIALITE	TYPE-DUREE LIEU	POPULATION CONCERNEE	NIVEAU DE QUALIFICATION	NOMBRE EFFECTIF	COÛT EN KDA(×1000)
A AGEFAL EXECUTER PAR	PLD	<b>MASTER /MANAGEMENT R.H</b>	ALTERNEE 3JRS/12 MOIS	DRHM	SUPERIEUR	<b>01</b>	<b>800</b>
	PLD	<b>SMQ ET HSE</b>	ALTERNEE 5JRS/21 MOIS	RESPONSABLE MANAGEMENT QUALITE	SUPERIEUR	<b>01</b>	<b>350</b>
	PMD	<b>MARKETING</b>	<b>ALTERNEE 3JRS/3 MOIS</b>	<b>CADRE COMMERCIAL ASSISTANT COMMERC AGENT COMMERCIAL</b>	<b>SUPERIEUR SECONDAIRE MOYEN</b>	<b>40 16 10</b>	<b>5 250</b>
	PERFECTIONNEM ENT	<b>SMQ ET HSE</b>	ALTERNEE 02 JRS /06 MOIS	CADRES SUPERIEURS	SUPERIEUR	<b>40</b>	<b>2 000</b>
	INITIATION	<b>NORMES IAS/IFRS</b>	ALTERNEE 3JRS/4 MOIS	CADRES	SUPERIEUR	<b>06</b>	<b>1 000</b>
	PERFECTIONNEM ENT	<b>INFORMATIQUE APPLICATIONS</b>	ALTERNEE 3JRS/3MOIS/REGION	CADRE MAITRISE EXECUTION	SUPERIEUR SECONDAIRE MOYEN	<b>40 16 10</b>	<b>1 500</b>
		<b>INFORMATIQUE BUREAUTIQUE</b>	ALTERNEE 3JRS/3MOIS/REGION	CADRE MAITRISE	SUPERIEUR SECONDAIRE	<b>40 16</b>	<b>3 500</b>
	PERFECTIONNEM ENT	<b>COMMUNICATION</b>	ALTERNEE 4H/SEM/3MOIS	POSTES DE RESPONSABILITE	SUPERIEUR	<b>11</b>	<b>700</b>
PERFECTIONNEM ENT	<b>LANGUE /ANGLAIS DES</b>	ALTERNEE 2JRS/SEMAINES/REGION/6	CADRES	SUPERIEUR	<b>20</b>	<b>500</b>	

		<b>AFFAIRES</b>	MOIS				
	SEMINAIRES	<b>DIFFERENTS THEMES (R.H, Finances, Contrôle de Gestion.....)</b>	2 A 3JRS	CADRES DONT, DIRECTEURS REGIONAUX .	SUPERIEUR	<b>32</b>	<b>900</b>

<b>A PAR EXECUTER S/ MERE</b>	PMD	<b>BUDGET</b>	ALTERNEE 3JRS/6 MOIS	RESPONSABLES STRUCTURES	SUPERIEUR	<b>03</b>	<b>600</b>
	PMD	<b>CONTROLE DE GESTION</b>	ALTERNEE 3JRS/6 MOIS	CHEF CELLULE BUDGET ET CONTROLE DE GESTION+CONTROLEU RS DE GESTION	SUPERIEUR	<b>06</b>	<b>1 800</b>
	PERFECTIONNEMENT	<b>ASSURANCE</b>	ALTERNEE 2 JRS/3MOIS	CADRE	SUPERIEUR	<b>06</b>	<b>800</b>
	PERFECTIONNEMENT	<b>ARCHIVES</b>	2 JRS	CADRE	SUPERIEUR	<b>06</b>	<b>300</b>
	PERFECTIONNEMENT	<b>RESSOURCES HUMAINES</b>	ALTERNEE 3JRS/3MOIS	CADRE RH	SUPERIEUR	<b>08</b>	<b>800</b>
	TOTAL					<b>328</b>	<b>20 800</b>

**Source : Service Formation, AGEFAL**

## Annexe XII : Exemples d'indicateurs de suivi de la politique de formation

### **Taux de départ en formation**

$$= \frac{\text{Nbre de salariés ayant bénéficié d'une formation}}{\text{Effectif moyen}}$$

Cet indicateur permet de neutraliser l'effet de multiples départs en formation par un individu.

### **Durée moyenne des stages de formation**

$$= \frac{\text{Nbre de jours de formation}}{\text{Nbre de départ en formation}}$$

En complément du précédent, pour comparer différents groupes : il ne suffit pas de proposer régulièrement des aux salariés, encore faut-il veiller à homogénéiser des stages proposés.

### **Nbre moyen de journées de formation par salarié**

$$= \frac{\text{Nbre total de jours de formation}}{\text{Effectif permanent moyen}}$$

Permet de veiller à ce qu'il n'y ait pas, au sein d'une même catégorie de salariés (cadre, par exemple), d'inégalité d'accès entre les individus salariés (hommes vs femmes).

### **Taux d'acceptation des demandes de formation**

$$= \frac{\text{Nbre de stages accordés suite à une demande de salariés}}{\text{Nbre total de stages en formation}}$$

Permet de voir dans quelle mesure les demandes de salariés sont satisfaites.

**Source : E. CAMPOY, E. MACLOUF, K. MAZOULI, V. NEVEU, 2008 , p 179, « Gestion des ressources humaines », PEARSON Education, Paris.**

Annexe XIII : Fiche d'évaluation de l'assiduité des candidats formés

<b>AGEFAL</b>	<b>FICHE D'EVALUATION DE FORMATION</b>
---------------	--

<p>Nom et prénom :.....</p> <p>Fonction :.....</p> <p>Type de formation :.....</p> <p>.....</p> <p>Durée : Du.....Au.....</p> <p>Lieu de la formation :..... Organisme :.....</p>
<p>Appréciation de l'organisme formateur :.....</p> <p>.....</p> <p>Assiduité :.....</p>
<p>Appréciation du Pilote du processus :.....</p>

Date et Visa du DRHM

Source : AGEFAL, service formation

## Annexe XIV : L'évaluation à chaud

EVALUATION A CHAUD

Thème de la Formation :

Date de la Formation :

Durée (Jours) :

Organisme Formateur / Formateur :

Lieu de la Formation :

Votre session de formation s'achève. Afin de nous permettre d'améliorer la qualité de nos prestations, nous vous remercions de bien vouloir répondre en toute objectivité, à l'ensemble de ces questions par une croix

CRITERES D'EVALUATION DE LA FORMATION	T B +	B +	P ass able -	M édioc re --
<b>Le contenu :</b> - Intéressant - Pratique - Dense - Bien adapté	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>La pédagogie :</b> - Les objectifs prévus au début du séminaire ont été atteints - Les relations avec le (s) consultant (s) ont été bonnes - Le matériel pédagogique et commode - Le temps a été occupé	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>L'organisation pratique :</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les salles de travail</li> <li>- Les repas</li> <li>- Les horaires</li> </ul>				
<p><b>Globalement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cette formation a été personnellement pour vous</li> </ul>	t rès <input type="checkbox"/> u tile	u tile <input type="checkbox"/>	p eu <input type="checkbox"/> u tile	inu tile <input type="checkbox"/>

(1) POUR DONNER VOTRE APPRECIATION, NE PORTER QU'UNE SEULE CROIX PAR LIGNE.

Source : AGEFAL, service formation

**Annexe XV : Questionnaire d'évaluation à froid de formation**

Fiche Evaluation de la Formation

A remplir pour le Responsable hiérarchique (N°1)

- Nom et Prénom de l'agent :
  - Fonction :
  - Structure :
  - Intitulé de la formation :
  - Durée :
  - Organisme formateur :
  - Intervenants :
- 

• Pourquoi le salarié a suivi la formation ?

- Pensez-vous que cet agent a appris des choses :

- Qu'elle a apporté un plus dans son travail ;
- Qu'elle n'utilisera pas ;
- Qu'elle n'a pas compris l'essentiel.

• En matière de résultat :

- Sentez-vous que cet agent a amélioré ses résultats ?

Beaucoup  un peu  pas du tout

Pourquoi : .....

A l'issue de la formation :

- Vous a-t-il demandé de procéder à des changements ?

Oui  Non

Si oui les quelles : .....

Avez-vous remarqué des changements dans :

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Son comportement      | <input type="checkbox"/> Relation individuelle |
| <input type="checkbox"/> Manière de faire      | <input type="checkbox"/> Communication         |
| <input type="checkbox"/> Initiative créativité | <input type="checkbox"/> Aucun changement      |
| <input type="checkbox"/> Anticipation          |  |

- Pendant son activité :

- A-t-il voulu appliquer ou appliqué certaines idées, méthodes ou utiliser certaines informations apportés dans la formation subie ?

Oui

Non

Si oui, lesquelles ?

.....

Si on vous demande de classer cet agent par rapport à leurs collègues, avec qui a suivi la formation, vous le classez :

Parmi les meilleurs ;

Parmi les moyens;

Parmi les nuls.

- En matière de motivation,

- Pensez-vous que cette formation a donner un effet.

Positif ;

Négatif ;

N'a rien donné.

- Enfin, est ce que cette formation à apporter un plus a cet agent :

Oui, dans quoi .....

Rien apportée, Pourquoi .....

- Si on vous demande de décrire les points faibles de cet agent, vous dites (Par ordre d'importance).

Points forts	Points faible
<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>	<p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>

D'après vous, la formation est suffisante

- D'après vous, la formation est insuffisante

Si insuffisante, quelle est la raison :

Les objectifs ne sont pas atteint ;

Les objectifs étaient mal fixés ;

La hiérarchie n'a pas cerné le besoin réel.

- Quelle importance donne l'entreprise à la formation ?

Grande       Moyenne       Minime

Merci pour votre collaboration

**Source : Service formation, AGEFAL**

## **Annexe XVI : Le questionnaire**

### **Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM)**

#### **Questionnaire**

Dans le cadre de la préparation du mémoire de master en Management des organisations, je vous prie de bien vouloir participer, par le biais de vos réponses objectives au questionnaire que je vous propose de remplir, et ce en vue d'analyser la formation et son apport aux personnels d'AGEFAL.

Mon projet d'étude a pour thème : « **Essai d'étude le rôle de la formation dans le développement des compétences des ressources humaines** ».

Votre collaboration est un apport important pour la finalisation de mon travail de recherche. Les informations que nous collectons doivent servir uniquement au travail de recherche et aucune autre utilisation ne sera prise.

Soyez assurés que les règles d'anonymat seront préservées.

Je vous remercie de votre collaboration, et vous prie d'agréer, l'expression de mes salutations distinguées.

**L'intéressé :**

Bezzaz Saadeddine

**I : Le processus de formation**

1. D'après vous, la formation est-elle nécessaire ?  
Oui  Non
  
2. Les objectifs ont-ils- été communiqués avant le début de chaque formation ?  
Oui  Non
  
3. Selon vous la durée de formation était :  
Suffisante   
Insuffisante
  
4. Le lieu de la formation suivie était  
Favorable   
Défavorable
  
5. S'il était défavorable quelle est la principale raison  
.....
  
6. La formation suivie était:  
Théorique   
Pratique   
Théorique et pratique
  
7. Comment vous avez effectué cette formation  
D'une manière volontaire   
Imposée par le supérieur
  
8. quelles étaient vos attentes de la formation  
Un renforcement de vos capacités   
Avoir de nouvelles connaissances   
Réaliser un objectif personnel   
Promotion
  
9. Selon vous, la formation était bénéfique ?  
Oui  Non

**II : La contribution de la formation au développement des compétences**

10. D'après vous, à quoi la formation vous a servi ?

Vous a élevé votre niveau d'instruction

Vous a permis de s'adaptation au changement

Vous a permis de répondre à vos besoins individuels

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

Toujours

Souvent

Rarement

Jamais

12. Pensez-vous qu'après la formation votre niveau de savoir (vos connaissances) s'est-il?

Beaucoup amélioré

Peu amélioré

Pas du tout amélioré

13. Appliquez-vous les connaissances acquis lors la formation dans vos activités ?

Toujours

Souvent

Rarement

Jamais

Si jamais pourquoi ?.....

14. Pensez-vous qu'après la formation votre habilité (savoir-faire) s'est-elle ?

Beaucoup amélioré

Peu amélioré

Pas du tout amélioré

15. Pensez-vous qu'après la formation votre comportement (savoir- être) s'est-il ?

Beaucoup amélioré

Peu amélioré

Pas du tout amélioré

16. Etes-vous satisfait des possibilités d'utilisation des nouvelles acquis sur votre lieu de travail ?

Très satisfait

Satisfait

Neutre

Pas satisfait

17. Pensez-vous que la formation est suffisante pour le développement de vos compétences ?

Oui

NON

**I : La fiche signalétique**

❖ Le sexe :

Masculin

Féminin

❖ Tranche d'âge :

20-30 ans

31-45 ans

46-55 ans

Plus de 55 ans

❖ Le niveau d'instruction :

Poste graduation

Graduation

Secondaire

❖ L'ancienneté:

1 – 5 ans

6 – 15 ans

16 -25 ans

Plus de 26 ans

❖ La formation de base

Marketing

Management

Finance et comptabilité

Informatique

D'autres

