

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique



Ecole supérieure de Management – Tlemcen

Spécialité : management et stratégies des entreprises

Mémoire de Fin d'Etudes
En vue de l'obtention du diplôme de Master académique

Thème :

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

Cas de la Direction générale
BNP Paribas El Djazair

Elaboré par :
DRIAS Sarab

Encadré par :
Dr. CHENINI Moussa
Maitre de Conférences à
L'ESMT

Soutenu le : 15 /07 / 2019
Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
1 BENBOUZIANE Mohamed	MCA	Président
2 CHENINI Moussa	MCA	Encadreur
3 TAHIR Fatma El Zohra	MCB	Examinatrice

Année universitaire : 2018 / 2019

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique



Ecole supérieure de Management – Tlemcen

Spécialité : management et stratégies des entreprises

Mémoire de Fin d'Etudes
En vue de l'obtention du diplôme de Master académique

Thème :

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

Cas de la Direction générale

BNP Paribas El Djazair

Elaboré par :
DRIAS Sarab

Encadré par :
Dr. CHENINI Moussa
Maitre de Conférences à
L'ESMT

Soutenu le : 15 /07 / 2019
Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
1 BENBOUZIANE Mohamed	MCA	Président
2 CHENINI Moussa	MCA	Encadreur
3 TAHIR Fatma El Zohra	MCB	Examinatrice

Année universitaire : 2018 / 2019

Remerciements

Je voudrais dans un premier temps remercier, mon directeur de mémoire M. Chenini, docteur en science économiques à l'école supérieure de management de Tlemcen, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les enseignants qui ont contribué à enrichir mon parcours universitaire.

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

Hayat, Sadjia et Katia pour m'avoir accordé des entretiens et avoir répondu à mes questions, ainsi que pour l'expérience personnelle qu'elles ont généreusement partagée avec moi. Elles ont été d'un grand soutien dans l'élaboration de ce mémoire.

Les collaborateurs du département Leasing de la BNP Paribas EL Djazair pour l'accueil qu'ils m'ont montré et le soutien indéfectible qu'ils ont émis à mon égard.

Mes collègues et camarades de la première promotion « stratégies des entreprises »

En dernier, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidée lors de la rédaction de ce mémoire.

Dédicaces

A mes très chers parents

Quoique je fasse et quoique je dise, je ne saurai point les remercier comme il se doit. Leurs patience à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les difficultés de la vie. Ce travail représente la consécration de tout ce qu'ils ont pu sacrifier pour me voir réussir.

A ma sœur Kaouther

Un exemple de courage et de persévérance, je lui souhaite d'avoir ce qu'il y a de mieux dans la vie.

A Samir

Mon camarade et partenaire de cette aventure, je le remercie infiniment pour avoir été là pour moi jusqu'à la fin. Je lui souhaite beaucoup de succès dans la vie.

A Hibah

Une amie que je considère comme ma sœur, Tlemcen aura été témoin de notre amitié. Les souvenirs que nous avons partagés ensemble resteront à jamais gravés dans mon cœur.

A Souhila

Mon amie et sœur de cœur, à qui je souhaite tout le bonheur du monde au côté de sa famille et de sa petite fille Inès

A mon enseignant et père psychologique, monsieur Ouhabai Benramdane

A mes camarades de la première promotion

Je dédie le fruit de mes efforts à toutes les personnes qui me sont chères.

Liste des abréviations

BGL : banque générale du Luxembourg.

BNP : Banque nationale de Paris.

BNPP ED : BNP Paribas El Djazair.

CDC : Centre de développement des compétences.

DRH : directeur des ressources humaines.

DRH : direction des ressources humaines.

FAD : formation à distance.

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

GRH : Gestion des ressources humaines.

ISO: International Standard Organization.

LBU: Business unit leasing.

My Dev: My development.

RH: Ressources humaines.

SP: service personnel.

TWI: training within industry.

Liste des figures

Figure n°	Titre	Page
01	Les utilisations du référentiel des compétences	64
02	Répartition de l'échantillon selon le genre	94
03	La répartition de l'échantillon par tranche d'âge	95
04	Avez-vous suivi une formation depuis votre intégration à la BNPP ED	96
05	Parmi les formations proposées par la banque, quels sont celles que vous avez suivies ?	97
06	Êtes-vous consulté sur vos besoins en matière de formation ?	98
7	Les attentes des cadres vis-à-vis de la formation	100
8	L'impact de la formation sur le niveau des savoir, savoir-faire et savoir-être	101
9	Estimez-vous pouvoir mettre en application les connaissances acquises tout au long de la formation ?	102
10	E-learning VS Formation classique	104
11	Selon vous, la formation est-elle le moyen le plus efficace permettant d'acquérir et de développer vos compétences ?	105
12	L'évaluation joue un rôle très important dans la mesure du succès de la formation, êtes-vous d'accord sur ce point ?	108
13	Pensez-vous que l'évaluation (avant formation) permet réellement d'identifier les écarts liés au manque de compétences ?	109
14	L'évaluation post-formation est de deux types, les connaissez-vous ?	110

Liste des tableaux

Tableau n°	Titre	Page
1	Fonction « RH » à travers les siècles	9
2	Activités de base de la GRH	11
3	Techniques de formation à l'interne	26
4	Techniques de formation à l'externe	27
5	Comparaison des approches anglo-saxonne et française des compétences	52
6	Compétences universelles pour les cadres	53
7	Les outils d'évaluation des compétences	59
8	Un exemple de référentiel de compétences	62
9	Principaux outils de la gestion et du management des compétences	67
10	Quelle formation pour quel type de compétence ?	72
11	Historique du groupe BNP Paribas	77
12	principales étapes du processus de formation	89
13	La consultation sur vos besoins vous rend-elle plus impliqué dans le processus ?	99
14	Ces formations vous ont-elles permis d'évoluer vers certains emplois ou au sein de votre emploi actuel ?	99
15	Formation interne VS Formation externe ?	103
16	Avez-vous des reproches quant au système de formation de la banque ?	106
17	Entretien semi-directif avec la responsable commercial Leasing	112
18	Entretien semi-directif avec une formatrice du CDC	114

Liste des schémas

Schéma n°	Titre	Page
1	« Les 4 étapes de l'ingénierie de la formation »	31
2	Agir avec compétence : une résultante	51

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des schémas

Introduction générale	2
Chapitre I : La « formation », une activité au cœur de la GRH	8
Section 1 : Aperçu sur la GRH	9
Section 2 : Fondamentaux de la formation	15
Section 3 : Typologies et techniques de formation	23
Section 4 : Ingénierie de la formation	30
Chapitre II : De la gestion des compétences vers le développement des compétences	42
Section 1 : La compétence, que faut-il connaître à propos de cette notion ?	43
Section 2 : l'approche de compétence	50
Section 3 : De la gestion des compétences vers le développement des compétences, quel rôle joue la formation ?	57
Chapitre III: La formation et son impact sur le développement des compétences, cas de la BNP Paribas EL Djazair	75
Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil	76
Section 2 : Présentation du département RH	82
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête	91
Conclusion générale	120
Bibliographie	124

Annexes

Table des matières

Introduction générale

Introduction générale

Partout à travers le monde, des changements majeurs surviennent dans la gestion et dans les structures des organisations. Les entreprises privées ne sont pas immunisées contre cette révolution des pratiques de gestion, du fait qu'elles subissent de nombreuses pressions pour réviser leurs systèmes de gestion et pour se restructurer.

Dans le contexte économique actuel, avec toutes les mutations qui surviennent à tous les niveaux, toutes les entreprises sont confrontées à la nécessité voir l'obligation de gérer de façon optimale leurs ressources, c'est ainsi que les évaluations dans ces domaines peuvent être graves de conséquences compte tenu du climat de très forte concurrence qui règne dans tous les secteurs.

Les mutations en matière de technologie, de finance et d'information s'accompagnent de développement plus ou moins profond au sein de l'entreprise, une entreprise qui n'évolue pas au même rythme et à la même cadence que ses concurrents, ses partenaires ou ses clients, se verra vite menacée et dépassée.

Pour faire face à cette concurrence et rester compétitif, l'entreprise dispose de beaucoup d'alternatives, mais la plus efficiente restera toujours l'investissement sur le capital humain et plus précisément les compétences que possède l'entreprise.

La formation professionnelle est définie comme étant une formation permettant à un individu d'acquérir les connaissances spécifiques et le savoir-faire dont il a besoin pour exercer un métier. Elle est traditionnellement associée à l'apprentissage d'un métier, basé sur la pratique et la maîtrise de la technique.

La formation professionnelle est généralement adoptée pour des personnes exerçant déjà une activité professionnelle, et souhaitant accroître leurs compétences.¹Le gouvernement algérien attribue une importance capitale à la formation continue, la législation algérienne a promulgué un texte dans ce sens en 2001, imposant de ce fait aux entreprises de consacrer 1% de la masse salariale à la formation. (BELAID.M & TAOURI.D, Edition pages bleues, Alger, 2005, P14).

Les individus ont découvert avec leurs usage personnel d'internet que le savoir est à portée de mains, et la mise en avant de leurs parcours professionnels et de ses compétences avec des

¹<https://www.cersa.org/formation-professionnelle-cest-quoi/>consulté le 5/04/2019 à 09 :16

outils comme LinkedIn mais aussi le besoin de développer leurs employabilité pousse à prendre en charge une partie de cette formation soi-même par le développement de ses compétences. Pour cela, ils s'orientent naturellement vers les formations en ligne, l'offre est riche et souvent de qualité, ainsi, se former au management, à la gestion de projet au sujet du développement personnel peut se faire en quelques heures en ligne et tranquillement depuis chez soi, c'est une vraie révolution car précédemment les formations étaient exclusivement choisies et financées par l'employeur.

L'individu qui apprend en permanence de nouvelles routines, de nouvelles façons et méthodes de travail, développe ainsi ses compétences (il apprend à apprendre), et augmente ses chances de garder son emploi (employabilité), voire d'évoluer. Il devient, à l'instar des autres individus, « compétents ».

Les compétences acquises et développées constituent le capital le plus important pour une entreprise, celle-ci doit tout mettre en œuvre afin de les garder et les faire évoluer.

Problématique

Trouver un lien entre la formation et son impact sur le développement des compétences est un travail de recherche auquel nous nous intéressons, et pour cela nous avons la problématique suivante : **Quel est l'impact de la formation sur le développement des compétences des collaborateurs ?**

Autrement dit, la formation professionnelle permet-elle aux collaborateurs de suivre le rythme de changement imposée par les mutations qui surviennent dans le secteur bancaire ?

De cette problématique ressortent des questions secondaires auxquelles nous voudrions répondre :

- La formation est-elle considérée comme une activité stratégique au sein de l'entreprise ?
- Peut-on considérer la formation comme étant le moyen le plus efficace pour le développement des compétences des employés ?

Pour pouvoir répondre à ses questions et comprendre le sujet, nous devons prendre connaissance de :

- La gestion des ressources humaines ;
- La formation et ses différents axes ;

- La notion de compétence ;
- La relation entre la formation et le développement des ressources humaines ;
- L'évaluation des compétences et celle des actions de formation.

Les raisons du choix du thème

Parmi les défis auxquels fait face un chercheur ; est de se choisir un domaine de recherche dans lequel il veut s'approfondir, ce fut notre cas dans le sens ou un travail de mémoire nécessite beaucoup de recherches en très peu de temps. Notre choix fut porté sur le domaine des ressources humaines pour les raisons suivantes :

- La gestion des ressources humaines a toujours été un domaine auquel nous nous sommes intéressés ;
- L'acquisition des connaissances et la compréhension du fonctionnement du département ;
- Faire une comparaison entre le savoir théorique et la réalité du monde du travail ;
- Voir comment la BNP perçoit et conçoit sa politique RH et plus encore sa perception des compétences ;
- Comprendre les besoins en formation et comment ils sont exprimés ;
- Se faire une idée des différents postes que nous voudrions/pourrions occuper dans un avenir proche.

L'objectif de l'enquête

Notre stage au sein de la BNP Paribas EL DJAZAIR a pour objectif de :

- Comprendre le fonctionnement du département des RH et plus spécifiquement celui de la formation et du CDC ;
- Avoir l'avis des employés sur les conditions du déroulement d'une action de formation et de l'identification de leurs besoins ;
- Découvrir les attentes des employés quant au développement de leurs compétences à travers des formations proposées par la banque ;
- Mesurer la satisfaction des collaborateurs de la BNPPED par rapport aux différentes formations proposées ;
- Voir l'impact que peut avoir l'évaluation sur le processus de formation.

Hypothèses de travail

Afin d'apporter une réponse à notre problématique, nous allons présenter un certain nombre d'hypothèses qui feront l'objet d'infirmer ou de confirmer lors de notre étude.

H1 : La formation contribue au développement des compétences des cadres de la BNP Paribas el DJAZAIR.

H2 : l'évaluation post-formation permet d'orienter le processus formation vers des compétences plus exigeantes.

Nous avons réparti notre travail en trois chapitres, le premier chapitre porte sur le cadre théorique et les définitions de concepts liés à notre première variable qui est la Formation comme une activité essentielle au cœur de la GRH.

Un deuxième chapitre est consacré à la deuxième variable représentant la notion de compétence et son développement. Dans ce chapitre, nous voulons mettre en évidence les différentes notions se rapprochant de la compétence pour arriver au lien existant entre formation et développement des compétences.

Un troisième et dernier chapitre dédié à l'étude de cas, une présentation de l'organisme d'accueil, le fonctionnement du département des ressources humaines avec ses missions, ses objectifs, sa perception des compétences et enfin l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête menée au sein de la BNP Paribas EL Djazair.

Chapitre I

La « Formation », une activité au cœur de la GRH

Introduction

« Il n'est de richesse que d'homme », cette expression témoigne de l'importance du capital humain dans toute entreprise, pour dire combien les compétences et l'implication des salariés constituent, au-delà des capitaux et de la technique, le véritable facteur clé de succès permettant à une organisation d'accéder à une véritable différenciation.

Le meilleur outil utilisé pour faire face aux perpétuels changements que vit l'entreprise est la formation continue. Pour cela, la gestion de la formation est devenue un enjeu de taille. L'entretien et le développement des qualifications du personnel, l'évolution des comportements et des attitudes des salariés constituent les principales préoccupations de cette fonction, qui doit être inscrite dans une politique globale du management des ressources humaines.

Dans ce premier chapitre, nous allons aborder la formation du point de vue théorique, son émergence, son importance, sa relation avec la motivation des salariés ainsi que son ingénierie mais avant cela nous allons présenter la fonction RH et ses activités pour montrer la place de la formation au sein de cette fonction.

Section 1 : Aperçu sur la GRH

1.1 Fonction RH à travers les siècles

La fonction ressources humaines a connu une évolution temporelle qui a apporté énormément de changements à cette dernière, à ses activités et son fonctionnement. Le tableau suivant retrace les changements les plus phares de cette fonction à travers le temps.

Tableau n°1 : Fonction « RH » à travers les siècles.

Etapas	Evolution
<p align="center">-1- 1850-1900</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Non-existence de la fonction personnel. • Recrutement direct du personnel par le superviseur ou par l'employeur • Centralisation des taches : paie et comptabilité relèvent de la direction • Confrontation à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle • Naissance dans les usines du poste de secrétaire social dans la seconde moitié du 19^e siècle
<p align="center">-2- 1900-1940</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apparition formelle de la fonction « personnel » dans les organisations • Transformation des secrétariats sociaux en services de personnel (SP) • Statut mineur accordé au SP • Taches des SP : rémunération, acquisition et évaluation des RH, relations avec les travailleurs • Grace aux SP, amélioration graduelle de l'environnement de travail et de la satisfaction des besoins des travailleurs • Accroissement du besoin de SP suite aux études de la Taylor et de Mayo
<p align="center">-3- 1940-1960</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Emergence de l'activité « relations industrielles » (RI) • Croissance du syndicalisme de masse • Elargissement et restructuration de la fonction personnel (GP) • Développement des associations de professionnels en RH

	<ul style="list-style-type: none"> • Priorité à la formation et aux avantages sociaux
<p>-4- 1960-1980</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maturation de la fonction RH et des RI • Diminution du pouvoir de l'activité RI • Accroissement de la législation du travail • Développement de l'informatique et du traitement de la paie • Amélioration des compétences des gestionnaires en RH • Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations humaines • Influence de l'approche systémique
<p>-5- 1980-1990</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation • Gestion de nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, gestion de la carrière, motivation, emploi, productivité, changement technologiques, recyclage, santé et sécurité, etc. • Nombreux services spécialisés dans les grandes organisations
<p>-6- 1990-...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Période de questionnement et de transformation des rôles de la GRH • Période de redéfinition des compétences des responsables de GRH¹

Source : SEKIOU, BLONDIN et autres, « *la gestion des ressources humaines* », 2^{ème} édition, Canada, 2001, p7

« La GRH consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des RH et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction RH une priorité nécessaire pour la coordination des ressources. »²

Parmi les changements frappants que l'on constate est celle de la considération de l'homme pour l'entreprise, cette dernière ne le considère plus comme un cout mais comme une ressources, une richesse voir même un investissement. A partir de là, la fonction GRH a pu apporter une différence en étant au service de l'organisation dans le sens ou celle ci est la base

¹ SEKIOU, BLONDIN et autres, « *Gestion des ressources humaines* » 2^{ème} édition. Les éditions 4L Inc., Canada, 2001, p7

²https://www.memoireonline.com/12/12/6584/m_Etude-de-leffet-du-financement-base-sur-la-performance-sur-la-motivation-du-personnel-de-sante6.html consulté le 11/04/2019 à 11:13

de toute opération. On ne parle plus de gestion du personnel mais plutôt de gestion des ressources humaines, encore aujourd'hui, les chercheurs s'intéressent au management des ressources humaines, qui prend en considération l'aspect humain, relationnel et le raisonnement du management avec ces différents étapes (planification, organisation, coordination, application et contrôle).

Il n'est plus question de gérer les ressources humaines, mais de les valoriser, d'optimiser leurs connaissances. On retrouve de nos jours la notion du management des mentalités difficiles, ce concept revient très souvent car disposer de compétences clés mais ne pas savoir en tirer parti est une réelle perte pour l'entreprise. L'idée est de pouvoir trouver un juste milieu afin d'être à l'écoute de tous les employés, de leur fournir un environnement de travail et une motivation qui les pousse à donner le meilleur d'eux-mêmes.

1.2 Activités de base de la GRH

Les activités de la GRH sont multiples, on peut néanmoins les regrouper en cinq types qui sont les suivantes :

- a) L'inventaire présent des RH et leur prévision future en fonction des besoins de l'organisation, ou la planification des effectifs ;
- b) L'emploi lui-même et ses tâches, ou l'analyse des emplois et l'évaluation des emplois ;
- c) La gestion de la rémunération ou la rémunération directe et les avantages sociaux ;
- d) L'acquisition des RH ou le recrutement et la sélection ;
- e) Le développement des RH ou l'évaluation de la performance, la formation et la gestion des carrières.

Le tableau ci-dessous résume chaque activité de la gestion des ressources humaines accompagnée d'une description et des principaux points du contenu.

Tableau n°2 : Activités de base de la GRH

Activité	Description	Principaux points du contenu
Planification des effectifs	Ramassage des données sur les RH disponibles, détermine l'écart entre les effectifs requis et les effectifs disponibles, met sur pied des plans d'actions	<ul style="list-style-type: none"> • Influencée par de multiples variables (directes, indirectes,...) • Se fait en plusieurs phases depuis l'analyse des environnements interne et externe jusqu'au contrôle des plans d'actions mis

		sur pied et leur réajustement
Analyse des emplois	Consiste à recueillir de l'information pour décrire les emplois et leurs exigences	<ul style="list-style-type: none"> • Passe par le recueil et l'analyse de l'information sur l'emploi • Aboutit à des descriptions d'emplois accompagnées de leurs spécifications
Évaluation des emplois	Consiste à comparer les exigences pour les différents emplois et à aboutir à une classification des emplois	<ul style="list-style-type: none"> • Exige une préoccupation minutieuse (choix du système, des évaluateurs, etc.)
Rémunération directe	Est la partie de la rétribution globale que reçoit le salarié en retour de son rendement dans l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Est la suite logique de la description et de l'évaluation des emplois • Est établie à partir de plusieurs critères • Permet de développer la notion de structure salariale
Avantages sociaux	Est la partie de la rétribution globale que ne conçoit pas directement le salarié	<ul style="list-style-type: none"> • Force à distinguer les régimes publics et les régimes privés • Fait part des principaux régimes • Implique un impact financier parfois très lourd
Recrutement	Consiste à rechercher des individus compétents qui peuvent devenir membres de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Met en place un processus influencé par différents facteurs • Touche à toutes les questions de l'offre d'emploi • Implique l'utilisation de techniques de recrutement : curriculum vitae, lettre de présentation, etc. • Permet de distinguer le recrutement interne du recrutement externe et les

		problèmes reliés à chacun
Sélection	Consiste à choisir le candidat qui répond le mieux aux exigences d poste à combler	<ul style="list-style-type: none"> • Exige une préparation de la part de l'employeur et du candidat • S'effectue avec une variété de techniques : entrevues, tests, centre d'évaluation • Implique un processus qui aboutit à l'embauche d'un candidat
Evaluation de la performance	Consiste à juger la performance du salarié durant une période de temps donnée	<ul style="list-style-type: none"> • Suppose une formation adéquate chez les évaluateurs • Vise une grande efficacité, car la formation des salariés en dépend • Implique l'utilisation d'une méthode et l'établissement d'un processus
Formation	Fournit des connaissances et des habiletés nécessaires pour que l'individu s'adapte mieux à son travail	<ul style="list-style-type: none"> • Suppose une identification précise des besoins • Etablit des programmes de formation et d'encadrement • Repose sur des supports, des techniques et la formation des formateurs
Gestion des carrières	Offre l'opportunité au salarié de se développer de façon progressive à l'intérieur d'un plan de carrière personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Suppose la prise en charge par l'employeur du développement de ses salariés • Incite le salarié à prendre conscience des bienfaits et des limites de la gestion de sa carrière • Favorise des démarches de construction de carrières sur mesure

Source : SEKIOU, BLONDIN et autres, « la gestion des ressources humaines », 2^{ème} éditions. Canada, 2001, p16.

Le tableau ci-dessus montre les différentes activités de la GRH, l'idée est de pouvoir trouver un lien entre celles-ci et la formation qui se trouve être au cœur de la GRH

1.3. La formation, quel lien avec les activités de base de la GRH ?

D'après Sekiou, Blondin et autres, La formation, en tant qu'activité au cœur de la GRH, a connu une évolution qui lui a permis d'occuper une place de plus en plus importante et de se lier aux autres activités de la gestion des ressources humaines qui sont :

1. La planification des effectifs ;
2. Analyse et évaluation des emplois ;
3. Rémunération globale ;
4. Recrutement et sélection ;
5. Evaluation des effectifs.

Pour la planification des effectifs, la formation permet de satisfaire les besoins des employés en développant leurs compétences de manière continue.

Une fois que les tâches sont définies et les exigences au poste en terme de compétence sont connues, on peut faire une comparaison entre la compétence exigée et celle possédée par le salarié. La formation peut corriger les lacunes.

Pour la rémunération globale, la formation implique l'acquisition de nouvelles connaissances permettant d'accéder à des postes de responsabilités plus importants ce qui implique à son tour une augmentation dans le salaire appelé promotion.

L'activité d'évaluation des effectifs peut permettre de découvrir les besoins de formation de chaque salarié et elle peut être aussi une occasion pour découvrir son potentiel qui pourra être développé pour occuper dans le futur des postes hiérarchiques plus élevés.

Pour ce qui est de la gestion de carrière, la fonction formation aujourd'hui contribue à l'évolution du salarié, une fois formé, le salarié bénéficie d'une promotion lui permettant d'accéder à de nouveaux postes et de faire ce qu'on appelle la mobilité interne ce qui implique une charge de travail plus importante, plus de responsabilités et d'avantages bien évidemment.

Section 2 : Fondamentaux de la FORMATION

La formation est une forme d'apprentissage qui permet d'acquérir des connaissances sous plusieurs formes, comme toute activité des ressources humaines, cette dernière a connu une évolution marquée par le temps et des événements historiques qui ont contribué à l'enrichir et à la développer. La formation est devenue non pas une option mais une obligation vis-à-vis des employés de toute entreprise cherchant la stabilité et la croissance.

A travers cette deuxième section, nous allons nous intéresser aux fondamentaux de la formation à savoir son évolution, ces différentes définitions, ses objectifs et enjeux ainsi que les acteurs de cette dernière.

2.1. Evolution de l'activité FORMATION

La formation a été marquée par des événements et des dates qui ont aidé à donner plus de sens et d'ampleur à son importance qu'on connaît aujourd'hui.

Jusqu'à 1970

Autrefois au temps des anciens égyptiens et grecs et au moyen âge, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas ; au cours des siècles, cette façon d'apprendre s'est peu modifiée, c'est après la 2^{ème} guerre mondiale que la formation est devenue une réalité, peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation « training within industry »¹ aux pays Européens.

A l'origine, Training Within Industry est une des innovations méthodologiques qui a permis aux Américains de gagner la seconde guerre mondiale. Obligés de trouver une manière de former rapidement des non-spécialistes, en particulier des femmes et de jeunes ouvriers inexpérimentés, à produire munitions et matériels par millions, sans défaut, dans les usines d'armement pour soutenir l'effort de guerre.

La méthode, testée à partir de 1940, a été déployée jusqu'à la fin de la guerre, puis reprise et déployée à grande échelle par les Japonais dès les années 50, en particulier chez Toyota.

¹ Le TWI : Training within industry : Acquisition de savoir-faire essentiellement manuels par répétition dans des conditions proches des situations de travail.

Le TWI est constitué de 3 étapes

1. **Job Instructions** : Comment apprendre à produire en sécurité, rapidement, correctement et consciencieusement.
2. **Job Methods** : Comment réduire les gaspillages et résoudre les problèmes dans le travail
3. **Job relations** : Comment gérer les relations dans le travail avec ses équipes, ses managers et avec les syndicats.¹

Toutefois, jusqu'à la fin de 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis comme connaissance à l'école avant son entrée définitive sur le marché de travail.

A partir de 1960, avec l'accélération de l'innovation technologique, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge de la formation pour les écoles ainsi que par le secteur de l'industrie.²

De 1970 à aujourd'hui

La nécessité de la formation professionnelle s'est consolidée particulièrement dans la plupart des pays industrialisés, de plus en plus, ses salariés ont étudié par eux même et de diverses façons, certains d'entre eux, ont bénéficié de programmes spécifiques de formation, jusqu'à la fin des années 1970, la structure générale des compétences s'est transformé à un rythme modéré.

A partir de 1980, le déséquilibre entre l'offre et la demande de la main d'œuvre s'est considérablement accru, il y a eu lieu d'accroître plus que jamais la formation en milieu organisationnel du fait de l'évolution technologique.

« **Au temps présent**, tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, l'espoir pour chaque salarié d'améliorer ses compétences à fin de s'adapter à l'évolution technologique, mais aussi à la demande qu'offre le marché du travail. La formation n'est

¹Christian Ignace, Qu'est ce que le TWI: Training Within Industry, 19 janvier 2016, <https://blog.operaepartners.fr/2016/01/19/twi-training-within-industry-lean-management/> Consulté le 08/04/2019 à 09:58

²SEKIOU, BLONDIN et autres, *op.cit*, p335.336

effectivement pas seulement un atout pour les cadres et les professionnels, mais elle est essentielle aussi pour les salariés de la base. Elle permet de suivre l'évolution, cette évolution ne concerne pas seulement une organisation, mais elle touche l'ensemble des secteurs d'activités et le bien-être de la collectivité. Ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main-d'œuvre compétente, flexible et adaptable dès l'entrée dans la vie active. Avant tout, il faut miser sur la qualité de la formation générale de base ouvrant des possibilités de formation continue tout au long de la vie, qui permettra de s'adapter aux besoins spécifiques des organisations au fur et à mesure qu'ils se manifesteront. »¹

2.2. Définitions

« La formation peut se définir comme l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles, ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation »².

« La formation 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 naissance d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné. »³

« La formation est 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 habiletés et leurs capacités mentales, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »⁴

Selon ALAIN MEIGNANT : « c'est la possibilité de préparer le personnel au changement technologique, lui permettant de s'adapter aux nouvelles conditions de travail, de développer ses connaissances, pour une grande efficacité de l'entreprise dans son personnel »⁵

Les définitions des praticiens et experts du domaine attribuent un rôle stratégique à la formation, qui permet d'atteindre les objectifs de l'entreprise tout en développant les

¹SEKIOU, BLONDIN et autres, *op.cit*, p335.336

² SMAIL Ghania, « *La formation du personnel administratif dans les institutions et administrations publiques* », Tizi Ouzou, 2010/2011

³ www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide_RH_complet.pdf.

⁴SEKIOU, BLODIN, PERETTI et autres, *Op.cit*, p 336

⁵ MEIGNANT Alain : « *ressources humaines* », édition Vuiber, Paris, 2003.p393.

compétences des salariés et les garde motivés, elle participe ainsi au bon climat social. Elle désigne aussi les moyens pédagogiques offerts aux salariés, pour qu'ils façonnent leur synergie au service de l'organisation tout en conditionnant la réussite de l'action formation par deux aspects :

- La définition des objectifs de la formation ;
- La planification de la formation.

Les actions proposées doivent renforcer les aptitudes, les vocations techniques et opérationnelles. Elles enrichissent les connaissances des collaborateurs en les aidants à évoluer vers de nouveaux rôles et par conséquent donner de leur mieux pour l'intérêt de tous.

2.3. Objectifs et enjeux de la FORMATION

2.3.1. Objectifs de la FORMATION

Les objectifs de la formation sont pensés selon la stratégie de l'entreprise et sont définis dans le temps, dans son ouvrage « la gestion des ressources humaines », SEKIOU décrit les objectifs de la formation de la manière suivante :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des salariés par la promotion ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;

- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire ;
- Permettre la conversion des salariés qui perdent leur emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différentes.

2.3.2. Enjeux de la FORMATION

Afin de survivre dans un environnement jugé compétitif, l'entreprise se retrouve face à l'obligation d'investir afin de développer son capital humain. C'est-à-dire ses compétences et expertises. La formation doit répondre efficacement aux besoins que l'entreprise peut connaître à différents stades de son évolution. Le besoin de mieux répartir et développer les compétences se manifeste notamment :

- **Dans un contexte économique externe** : il peut s'agir de s'adapter aux exigences croissantes des clients et à la concurrence exacerbée afin de développer sa valeur ajoutée ;
- **Dans un contexte économique interne (socioprofessionnel)** : il peut s'agir d'un besoin de réorganisation, de gain de productivité, de s'adapter à de nouvelles technologies. Il s'agit également de répondre à une évolution (notamment la promotion), à un besoin de flexibilité, de recrutement, de polyvalence, de gestion des départs à la retraite, d'absences ou d'amélioration des conditions de travail.
- **Dans un contexte législatif** : le cadre juridique de la formation continue comporte plusieurs textes couvrant des périodes et des contextes différents ; en effet la lecture des textes permet de comprendre l'importance accordée à la formation en entreprise et d'apprécier l'effort consenti par les entreprises publiques et privées pour le développement des ressources humaines.

La loi N°90-11 est composée de 158 articles, neuf d'entre eux sont consacrés au respect touchant à la formation, le perfectionnement et l'apprentissage, à travers cette loi, l'Etat définit les droits et obligations des travailleurs et de l'entreprise. Elle cite le rôle du comité de participation.

La formation est considérée comme :

- Un facteur d'accroissement des compétences, de maîtrise des métiers, participe à l'amélioration de la performance de l'entreprise et donc à son efficacité économique et tout particulièrement à l'enrichissement des responsabilités du personnel ;
- Un facteur de motivation des salariés, elle permet de créer et de développer l'innovation chez le personnel ;
- Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la perte d'emplois ;
- Elle joue un rôle de cohésion car elle facilite la mobilisation des énergies, condition nécessaire à la réussite de l'entreprise.

2.4. Politique de Formation

La formation est une fonction décentralisée qui suppose une formulation d'une politique de formation claire et partagée dans l'ensemble de l'entreprise afin d'éviter l'existence de divergences entre les différentes actions visant la réalisation des objectifs tracés par l'entreprise.

La politique de formation est l'une des politiques humaines, sa durée de vie est de plusieurs années, alors que les orientations sont redéfinies chaque année. Une politique de formation est la combinaison de la politique générale de formation de direction, des plans locaux de formation pilotés par le management opérationnel à la planification plus courte, et des projets individuels des agents.

2.4.1. Définitions de la politique de formation

Définition 1 : « Une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, de la direction générale et engage toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui orientent les décisions et les actes de gestion de la formation et par l'extension de la gestion de compétences. »¹

La politique de formation doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties :

¹ MEIGNANT Alain, « *Manager la formation* », 4^{ème} édition de liaison, Paris, 2003, p126.

- Première partie : Celle tracée par la direction, il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
- Deuxième partie : celle qui définit le comment, ce sont les principes d'organisation à respecter, on trouve particulièrement le partage des responsabilités des différents acteurs.
- Troisième partie : celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.

Une introduction explicite les enjeux, le « POURQUOI » des buts choisis, il s'agit en quelque sorte d'un exposé des motifs.¹

2.4.2. Les acteurs de la formation

Dans tout processus nous retrouvons des acteurs avec des rôles qui diffèrent, dans le cas de la formation nous avons :

2.4.2.1. La direction

Son rôle est d'infléchir sa politique formation vers des objectifs à long terme contributifs de ses autres politiques (exemple : sa politique commerciale, sa politique de gestion de l'emploi...etc.). La direction peut mettre à la disposition de la fonction formation des moyens financiers et matériels importants, la direction peut aussi mettre l'accent sur la négociation et la recherche de consensus avec les partenaires sociaux dans les domaines liés à la formation.

2.4.2.2. La direction des ressources humaines (DRH)

La DRH cherche à trouver la cohésion entre toutes les politiques du personnel entre autre : elle se charge de la gestion des ressources humaines, elle fera donc pression pour que la formation soit moyen en phase avec sa vision de la gestion de ces ressources ;

Le développement de la motivation au travail fait également partie de ses préoccupations ;

La DRH a un rôle très important à jouer dans le maintien de la paix et de la stabilité, en effet ses prérogatives lui permettent d'éviter les conflits sociaux en accédant à certaines demandes émanant des différents partenaires sociaux.

¹https://www.memoireonline.com/12/09/3004/m_La-formation-au-sein-de-lentreprise-marocaine1.html consulté le 14/04/2019

2.4.2.3. Direction formation

Cette direction doit mettre en relief les conditions d'efficacité liées aux politiques de la formation, le responsable de cette direction doit répondre à la question suivante : est-ce que le manager est responsable de la formation ?

2.4.2.4. Le responsable hiérarchique

Il doit assurer l'atteinte d'objectifs opérationnels et la politique de formation permet de montrer l'utilité de cette dernière dans l'atteinte des objectifs.

D'autre part, l'importance du rôle managérial dans la gestion du changement doit être affirmée dans la politique de formation, les capacités formatrices de l'encadrement doivent être utilisées et reconnues dans la gestion des carrières.

Les formations assurées sur le terrain, bien qu'elles ne soient pas nouvelles, tendent à mieux être formalisées avec le développement du tutorat.

2.4.2.5. Le formé

Ce qu'attend le formé de la formation c'est que celle-ci permette l'obtention d'une promotion dans l'entreprise, si la direction favorise la promotion et la mobilité interne, elle doit permettre à chaque employé de formuler et présenter son projet de développement en s'appuyant sur deux sources d'information à savoir :

- La connaissance du potentiel individuel ;
- La connaissance des matières actuelles et futures de l'entreprise et de leur niveau de qualification.

2.4.2.6. Les représentants du personnel

Toute entreprise doit, selon ses habitudes, tisser des relations avec les représentants du personnel afin d'éviter tout conflit, et le dialogue social est le meilleur moyen à cet effet.

Les représentants de l'entreprise ont un rôle important à jouer en fonction des finalités tracées. Il reste que leur but est de maintenir la paix sociale et la stabilité au profit de l'entreprise et de ses salariés à la fois.

2.4.2.7. Les partenaires sociaux

Ils sont consultés sur le plan de formation ainsi que sur les orientations et objectifs, le budget alloué, le public ciblé, l'action formation fait partie du bilan social de l'entreprise.

Section 3 : Typologie et techniques de formation

Les types de formation sont multiples, et cette variété fait que la formation peut s'adapter aux différents besoins exprimés par l'homme. Les chercheurs ont pu se mettre d'accord sur certains critères mais cela n'empêche pas que les recherches apporteront toujours un plus à cette typologie.

Dans cette troisième section nous allons présenter les typologies de la formation que nous jugeons important à connaître ainsi que les différentes techniques de formation en mettant en lumière l'objectif de chacune d'elles.

3.1. Typologie de formation

3.1.1. Première typologie

Elle concerne :

- La formation, outil de climat social : elle est alors gérée comme une « œuvre sociale ». Cette conception est en voie de disparition dans la majorité des entreprises (conception des années 60/80, elle s'inspire de l'adage « rendons les salariés heureux, ils seront plus efficaces »).
- La formation comme outil de gestion des ressources humaines : elle est alors l'un des éléments stratégiques de l'entreprise. Cette conception est la plus répandue.

Les deux conceptions peuvent coexister, mais elles exigent des modes de gestion différents. La formation « œuvre sociale » ne peut s'articuler avec la gestion de l'entreprise puisqu'elle est soumise aux seules décisions des individus. Souvent les seuls souhaits en convergence avec les objectifs de l'entreprise sont pris en considération (par exemple, les besoins liés à la gestion prévisionnelle du personnel)¹.

¹ SOYER, Jacques. « *Fonction formation* ». Paris, édition d'organisation, 2003, p6.

3.1.2. Deuxième typologie

Selon Jacques SOYER¹, il existe cinq types de formation :

3.1.2.1. Formation d'adaptation

L'une des préoccupations de l'entreprise figure en priorité dans son désir d'améliorer ses résultats opérationnels : développement du chiffre d'affaires, réduction des prix...etc.

Ces divers objectifs peuvent être atteints en augmentant la connaissance des collaborateurs ou en améliorant leurs capacités à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes plus rentables. Le personnel, en relation avec d'autres (collaborateurs, collègues) essaye quant à lui de développer des comportements, des savoir-faire et des savoir-être plus efficaces.

La formation d'adaptation s'observe soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques, le personnel garde le même type d'emplois ; il reste dans la même sphère professionnelle ; dans le même métier, ces formations sont placées sous la responsabilité directe de la ligne hiérarchique.

3.1.2.2. Formation de gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité

Le travail connaît en général des modifications importantes, il y a un changement de métier, qui est due à une promotion, cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils, elle vise le maintien de l'emploi ou le développement de la motivation par le biais de la promotion interne, les spécialistes de la direction des ressources humaines sont également impliqués dans ces opérations.

3.1.2.3. Outils intellectuels de base (culture générale)

Ces outils concernent, en général, le volet culture générale ou formation générale (Langues, mathématiques, prise de décision, analyse logique de situation...) qui vise l'amélioration du niveau du personnel, elle est souvent importante avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité » nous pouvons également l'appeler formation « pré-professionnel », cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat, et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

¹ SOYER Jacques, « *Fonction formation* », édition d'organisation, 1999, P48

3.1.2.4. Culture d'entreprise

Il s'agit là d'une culture commune de la société, en effet, la direction de l'entreprise définit d'une manière plus ou moins centralisée les éléments afférents à cette culture. Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat, le pouvoir de la hiérarchie sera plus faible car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction, c'est la stratégie qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

3.1.2.5. Formation mobilisation sur un projet d'entreprise

Certaines actions de formation peuvent être lancées parallèlement à des projets de l'entreprise, il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet de qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources. Le but visé est de réaliser une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité, pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui vont influencer la réussite du projet.

3.2. Techniques de formation

Les techniques de formation ont évolué d'une manière exponentielle, le choix de la technique reste assez délicat pour la simple raison qu'il impacte sur la réussite de l'action formation. Les techniques sont diverses, afin d'avoir une idée globale nous allons présenter quelques techniques à l'interne et par opposition quelques techniques à l'externe.

3.2.1. Techniques de formation à l'interne

Le contenu de la formation peut se transmettre directement sur les lieux de travail. Le supérieur immédiat et/ou les collègues de travail montrent aux formés comment accomplir leurs tâches concrètement, comment améliorer leurs savoir-faire et savoir-être. Occasionnellement, on fait appel à des consultants extérieurs. Il semble que c'est sur le lieu de travail que les qualités d'intégration de la personne aux processus de travail sont le plus aisément acquises¹. En effet, les techniques liées à la formation sont axées davantage sur la modélisation des tâches à effectuer concrètement et quotidiennement par les participants dans

¹Raymond Proulx, « *L'avenir de la formation professionnelle au Québec* », Formation et emploi, Février/Mars 1985, PP50-54

leur travail, comme la rotation de postes, le coaching et le mentorat¹. Le mentorat, par exemple, est assumé par un individu qui, par ses comportements, ses instructions, ses conseils, son autorité morale et professionnelle, facilite de façon déterminante la progression de la carrière d'un autre individu en cours d'emploi dans l'organisation. Les techniques liées à la formation hors du milieu de travail ont tendance à être axées sur la communication des connaissances et habiletés d'une façon plus théorique que pratique. ²

Le tableau suivant fait part de quelques techniques de formation à l'interne avec leurs principales caractéristiques :

Tableau n°3 : Techniques de formation à l'interne

Techniques	Objectifs	Définition
Rotation de poste	Faire acquérir diverses habiletés dans différents postes de l'organisation	Transfert planifié du participant d'un poste à l'autre dans diverses unités administratives de l'organisation
Coaching	Rendre plus performant un savoir-faire de manager	Accompagnement d'une personne dirigeante à partir de ses besoins professionnels, pour le développement de son potentiel et de son savoir-faire
Mentoring	Rendre plus performant un savoir-être de manager	Accompagnement d'une personne dirigeante en s'attachant à ses compétences potentielles
Stage	Permettre d'acquérir une première expérience professionnelle	Travail en entreprise pour une personne rattachée à un organisme de formation
Formation/Apprentissage sur le tas	Améliorer la connaissance d'un salarié à l'égard de son environnement technique de travail	Formation sur mesure dispensée en cours d'emploi sur une nouvelle machine, le fonctionnement d'un produit, etc.

Source : SEKIOU, BLONDIN et autres, « Gestion des ressources humaines ». p357

¹ Charles Benabou, « *Mentors et protégés dans l'entreprise : vers une gestion de la relation* », Gestion, volume 20, numéro 4, décembre 1995, pp 18-23

² SEKIOU, BLONDIN, PERETTI et autres, op.cit, p356

3.2.2 Techniques de formation à l'externe

« La formation peut se transmettre aussi à l'externe. Dans la pratique, cela pose beaucoup de problèmes. Il faut libérer temporairement les salariés, ce n'est pas toujours simple, il faut organiser les déplacements lorsque les sessions se déroulent loin, ce qui induit des frais de voyage et d'hébergement parfois importants. Le transfert des acquis de formation en milieu de travail n'est pas toujours à la hauteur des attentes. Malgré tout, on cherche toujours les formules à l'externe qui permettront de faire mieux avec des techniques adaptées à des adultes, par exemple l'approche expérientielle. »¹

Le tableau suivant fait part de quelques techniques à l'externe avec leurs principales caractéristiques :

Tableau n°4 : Techniques de formation à l'externe.

Noms	Objectifs	Description
Cas-situation	Apprendre à identifier et résoudre des problèmes	Etude et analyse d'une situation réelle ou hypothétique, présentée sous forme écrite ou audiovisuelle.
Jeu de rôles	Apprendre à comprendre les perceptions et les attitudes des autres Apprendre à mieux communiquer avec les autres Provoquer des changements de comportements et d'attitudes	Reproduction d'une situation plus ou moins réaliste ou les participants se voient attribuer des rôles.
Cours magistral	Acquérir des connaissances et les comprendre	Enseignement de type traditionnel
Séminaires, discussions, congrès	Faire le point sur des sujets scientifiques et autres	Séances au cours desquelles des experts transmettent leurs connaissances
T-Group	Comprendre les comportements des autres	Echange d'idées sur une situation donnée par un

¹Robert R. Parent et Yvan DUBUC, « Formation : apprendre dans l'action », PME, juin 1996, p41

	Atteindre un bon fonctionnement de groupe	groupe informel de participants
Simulation par le jeu	Développer des habiletés Faire interagir sur la base d'une activité	Approche terrain proposant des activités rapprochées de la réalité professionnelle

Source : SEKIOU, BLONDIN et autres, « *gestion des ressources humaines* », Les éditions 4L Inc., Canada, 2001 p360

L'approche expérientielle est une technique qui permet de composer efficacement avec les attitudes, le concept de soi et les caractéristiques individuelles des adultes que sont les salariés. Elle représente un virage par rapport aux techniques conventionnelles. Ce modèle privilégie un cycle d'apprentissage en quatre phases :

- a) Les participants jouent des rôles dans le cadre de mises en scène filmées les poussant à adopter des comportements et attitudes habituelles ;
- b) On visionne ensuite le film en groupe et on analyse les comportements des uns et des autres à l'aide de grilles qui font ressortir les forces et faiblesses démontrées ;
- c) Les participants sont appelés à établir des liens avec le travail ;
- d) Ils mettent en application les compétences acquises avec leur milieu de travail.

« Quelques mois plus tard, on renforce le transfert des acquis dans une séance de suivi. Une telle activité peut prendre de un à cinq jours selon la complexité des objectifs et se dérouler sur une base de plein air ou ailleurs. C'est ce genre d'expérience à efficacité supérieure et durable que l'on recherche actuellement pour les techniques de formation à l'externe. »¹

FOAD et e-learning :

Ces dernières années ont vu la montée en puissance de dispositifs de formation ouverte à distance (FOAD). Sous ce titre générique se classent des approches assez diverses, dont le « e-learning » n'est qu'un volet.

« Le terme de formation ouverte à distance (FOAD) désigne les actions de formation qui s'appuient, pour tout ou partie, sur des apprentissages non « présentsiels », en autoformation ou avec tutorat, à domicile, dans l'entreprise ou en centre de formation. »² Philippe Carré la définit comme « *un dispositif organisé, finalisé, reconnu comme tel par les acteurs, qui prend en compte la singularité des personnes dans leurs dimensions individuelles et collective et qui*

¹ SEKIOU, BLONDIN et autres, *op.cit.*, Canada, 2001,p358

² Alain Meigant, *op.cit.*, 2006, p237

repose sur des situations d'apprentissage complémentaires et plurielles en termes de temps, de lieux, de médiations pédagogiques humaines et technologiques, et de ressources ».

L'afnor définit la FAD (formation à distance) comme « *système de formation conçu pour permettre à des individus de se former sans se déplacer dans un lieu de formation, et sans la présence physique d'un formateur* »

On peut distinguer cinq formes les plus courantes de FOAD¹ :

- **Les cours par correspondance** : leur caractéristique essentielle est la distance de la relation formateur-apprenant. Elle prend la forme d'un échange, le plus souvent par voie postale, de cours écrits, d'exercices pratiques, de corrigés... entre un formateur et un élève distants.
- **Les centres de ressources** : leur caractéristique essentielle est la désynchronisation partielle de la relation formateur-apprenant. On y met à disposition des moyens (techniques et humains) et des ressources multiples et diversifiées dans des lieux de proximité favorisant un accès aux sources de savoirs à la fois libre et guidé.
- **L'autoformation off-line et on-line** : sa caractéristique est l'absence du formateur durant l'acte de formation. Elle consiste en la mise à disposition des apprenants de contenus de formation en ligne (on line) ou sur CD (off line) auxquels ils accèdent à leur rythme.
- **Le e-formation, ou e-learning** : sa caractéristique est la médiatisation des relations formateur-apprenant. Cette formation est essentiellement à distance, basée sur l'utilisation des moyens de communication multimédia, et sur l'usage des technologies de l'information et de la communication.
- **L'hybridation (blended formation)** : Elle se caractérise par la diversité des relations formateur-apprenant. Elle réalise une hybridation entre des activités en présentiel et des activités à distance, basée sur une alternance de situations d'apprentissages complémentaires en termes de temps, de lieux, de médiations pédagogiques humaines et technologiques et de ressources.

¹ Cette présentation est appuyée sur les travaux d'Adrien Ferro

Section 4 : Ingénierie de la formation (Processus et outils)

Le but fondamental de la formation est d'améliorer la performance, les comportements et les compétences dans le sens désiré. L'ingénierie de la formation est une démarche globale, qui aboutit à l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du plan de formation. Elle permet d'anticiper les changements dans les organisations.

L'ingénierie de la formation s'est peu à peu imposée comme une nécessité dès lors que la formation est devenue une préoccupation pour les entreprises. Rappelons que G. Le BOTERF définit l'ingénierie de la formation à partir d'une définition générale de l'ingénierie : « ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations nécessaires à la conception et à la réalisation d'un ouvrage (unité de production, bâtiment, système de formation, réseaux de télécommunication...) en vue d'optimiser l'investissement qu'il contient et d'assurer les conditions de sa viabilité »¹

Le spécialiste d'ingénierie est par conséquent un individu qui conçoit, met en œuvre, dirige, contrôle et évalue une action de production en respectant les règles de l'art.

Une démarche d'ingénierie de formation selon VIALLET F est « un ensemble coordonné de travaux méthodiques de conception et réalisation des systèmes de formation ».²

Afin de bien comprendre l'ingénierie de la formation, nous allons présenter le processus de l'ingénierie de la formation depuis la sélection des besoins jusqu'à son évaluation. ERAY Philippe définit l'ingénierie de la formation comme suit : « l'ingénierie de la formation est un ensemble de démarche méthodologique articulées, qui s'appliquent à la conception de dispositif de formation »³

Elle comprend :

- L'analyse de la demande ;
- Le diagnostic différentiel (identification de ce qui relève ou non d'une solution formation) ;
- L'analyse des emplois ;
- Le diagnostic des compétences ;
- La définition des objectifs de formation ;

¹ Le BOTERF G. « *l'ingénierie de la formation* » (1990). Paris, édition d'organisation, p31.

² VIALLET F. (1986), *l'ingénierie de formation*, les éditions d'organisation.

³ ERAY Philippe : « *précis de développement des compétences* », édition liaisons, paris, 1999, p.25

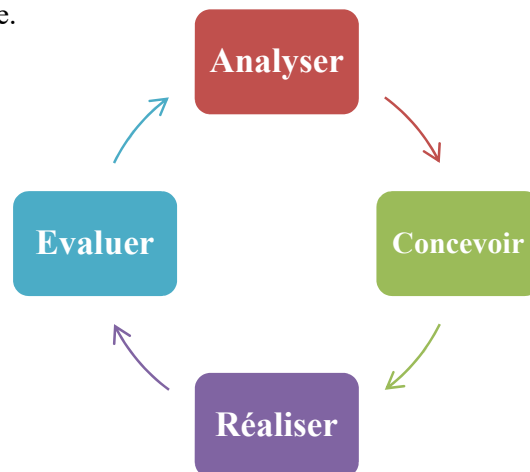
- Sa mise en œuvre et son évaluation.

L'ingénierie de la formation n'a qu'un objectif : rendre la formation professionnelle plus efficace, en passant d'une logique de consommation de formation à une logique d'investissement. Les compétences devenant des ressources à optimiser par la formation.

Une autre vision qui est celle de Philippe Clauzard ¹explique l'ingénierie de la formation en quatre étapes :

- L'étude et analyse des besoins de formation ;
- La conception (Planification) ;
- La réalisation (la mise en œuvre) ;
- L'évaluation des actions de formation.

Une coordination et un pilotage de ces quatre étapes est nécessaire et c'est au manager de gérer cette démarche.



Shéman^o1 : « Les 4 étapes de l'ingénierie de la formation ». **Source** : TEMPLATES tout contact, Philippe CLAUZARD

4.1. L'analyse et l'identification des besoins de formation

Comment définir les besoins de la formation ? Le recensement des besoins est une phase importante pour l'efficacité de la formation. Le besoin naît d'une situation de déséquilibre, d'un manque, elle est un moyen de réponse à un problème rencontré².

Le besoin de formation selon l'auteur ALAIN MEIGNANT est : « La résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation ».¹

¹Philippe Clauzard, docteur en formation des adultes (CNAM)/ sciences de l'éducation, enseignant-chercheur, auteur. Membre du laboratoire i-Care institut coopératif austral de recherche en éducation

²<https://www.superprofesseur.com/111.html> consulté le 15/04/2019 à 13H29

SOYER Jacques voit les choses autrement, « il n'y a pas de besoin de formation, il n'y a que des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre »²

L'analyse des besoins est très utile :

- Pour comprendre les changements auxquels est confrontée l'organisation ;
- Pour transformer le système de classification des personnels en développement personnel ;
- Pour identifier des options de solutions à des problèmes.

La première étape consiste à analyser les besoins de formation et leur contexte.

Dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les besoins de formation proviennent de l'écart entre un profil professionnel souhaité et les compétences évaluées au sein de l'entreprise. L'un des enjeux consiste à faire émerger une demande parfois sous-jacente, de la faire préciser et de la transformer en objectifs opérationnels, ainsi l'analyse des besoins de formation prend appui sur des questionnements, des recueils d'informations, des confrontations d'opinions, des contrôles qui permettent de circonscrire le besoin et d'envisager des objectifs réalisables ; qui permettent au manager de formation à partir de son diagnostic des besoins d'établir un projet de formation.

- a. **Acteurs** : La direction, la DR, le responsable de la formation
- b. **Outils** : **Les projets** de l'entreprise, **veille** économique et réglementaire, **politique RH, recensement** des besoins de formation (entretiens, enquêtes, fiche de demande de formation), **évaluation** des formations précédentes³

4.2. La conception du plan de formation

L'étape qui suit l'analyse et l'identification des besoins est la conception du plan de formation, Pour cela nous allons présenter quelques définitions du plan de formation pour comprendre ce que cela veut dire.

Selon ALAIN MEIGNANT, « Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »⁴

Le plan de formation comporte :

- Les orientations générales du plan de formation ;

¹ MEIGNANT Alain, *op.cit*, p131

² SOYER .J, *op.cit*, p56

³ « L'analyse et l'identification des besoins de la formation ». Source : Philippe CLAUZARD

⁴ MEIGNANT.A, *op.cit*, 2003, p191

- Les principaux problèmes de compétences tels qu'ils se posent dans l'organisation ;
- L'identification et la présentation des actions de formation ;
- Les ressources financières nécessaires pour sa réalisation ;
- Les principaux indicateurs de réussite et les moyens qui serviront au suivi et à l'évaluation du plan de formation.

Cette seconde étape doit conduire à la sélection des dispositifs appropriés et à la création des actions de formation les plus adaptés. Le responsable de la formation va concevoir et formaliser le projet de formation avant sa mise en œuvre. Cette phase établit la relation entre ce qui est souhaité et ce qui peut être réalisé. Pour parvenir à cette phase de l'ingénierie de formation, le responsable peut s'appuyer sur les outils précis notamment les référentiels des compétences et les cahiers de charges du projet.

- Acteurs** : Le responsable de la formation, Dg/DRH/PARTENAIRE SOCIAUX.
- Outils** : référentiel de compétences (fiches d'évaluation), **cahiers** des charges, **budget** prévu, **prévision** : budget et effectifs, **plan** de formation soumis à la concertation
- Quelques concepts liés à cette étape**

Le cahier de charge

Définition : Document d'orientation destiné au prestataire de formation qu'il soit interne ou externe et décrivant la contribution attendue (objectif d'impact, objectif de performance) et les caractéristiques souhaitées de l'action de formation.

C'est un document qui explicite toutes les données nécessaires au montage de projet de formation.

Contenu du cahier de charges

Le cahier de charge final doit contenir :

- Une introduction (l'objet de l'action de formation envisagée) ;
- La présentation de l'organisme ;
- Le contexte de la formation ;
- L'objectif visé (les attentes d'une organisation) ;
- Les caractéristiques du personnel à former (services, métier, fonction, âge,, ancienneté...).

Budget de la formation

La détermination de la consistance des actions de formation, de perfectionnement et de recyclage devra s'effectuer dans la limite des crédits alloués de l'année considérée et des postes budgétaires. A partir des besoins, le plan de formation planifie les actions en fonction des objectifs retenus. Le budget alloué par la direction est estimé en fonction des efforts de formation. L'élaboration du budget prévisionnel se fait en plusieurs étapes :

- Définir le nombre de personnes concernées ;
- Programmer les durées de stage ;
- Déterminer si la formation se fera en interne (un agent forme les autres, cela est moins onéreux) ou en externe ;
- Calculer les couts de formation (montants des devis des actions de formation, frais de transport, d'hébergement, de restauration...)

Une fois le budget est déterminé, le plan est présenté aux organes de contrôle pour approbation après examen des actes prévisionnels liés à l'organisation des cycles de formation.

4.3. La réalisation (La mise en œuvre) de la formation

Le responsable de la formation doit pendant cette troisième étape assurer la mise en œuvre et le pilotage du plan de formation. Cette opération exige un investissement prépondérant auprès des acteurs et notamment des salariés en formation. Le responsable assure le suivi des actions et des dispositifs et les conditions de formation. Il veille au suivi des stagiaires, et principalement aux tutorats entre l'entreprise et les salariés. Il est attentif à l'enchaînement des étapes du projet. Le responsable de formation est médiateur entre l'organisme de formation et les salariés en formation. En lien avec le service comptabilité, il pilote le budget du plan de formation et contrôle les dépenses de formation.

- a. **Acteurs** : responsable de formation, stagiaires, formateurs, organisme de formation
- b. **Outils** : **plan** de formation, **cahier** des charges et procédure d'appel d'offre, **programme** et **contenu** de formation, **réunion** et **communication** d'information, **budget** de formation , **convention contrat** de formation , **autorisation** d'absence , **fiche** de présence , **visites** régulières

4.4. L'évaluation des actions de formation

L'évaluation des actions de formation, et plus largement de la politique de formation sont une étape nécessaire notamment pour la valorisation de cette dernière pour sa contribution au développement des compétences. L'évaluation est faite en direction des salariés, du groupe de stagiaires, ou encore de l'organisation (service, direction, entreprise). Elle est qualitative : « le contenu de formation était-il adapté aux objectifs fixés ? Quantitative : « combien d'heures de formation ont été réalisées ? Combien de salariés en suivi ? » Financière : « quel est le cout de cette formation pour l'entreprise ? »

L'évaluation doit permettre la confrontation entre d'une part les objectifs escomptés et les résultats réellement obtenus. L'analyse des écarts doit conduire l'entreprise et le responsable de formation à étudier les progrès à poursuivre notamment en termes de formation. L'évaluation de la formation devient alors une source d'information venant compléter l'étape de l'analyse. L'ingénierie de la formation est donc une démarche itérative, l'évaluation enrichit l'analyse des besoins (première étape)¹

- a. **Acteurs** : Responsable de formation, **formateurs, ensemble des responsables, DG**
- b. **Outils** : **Evaluation** par les formateurs, **évaluation** de la satisfaction, **fiche** d'évaluation individuelle, **bilan** avec le groupe de stagiaire, **évaluation** du retour à l'emploi, **synthèse** de l'action de formation, **évaluation** des effets de formation, **tableau** de bord indicateurs.

4.4.1. Définition de l'évaluation

Jacques Ardoino rappelle que l'évaluation est partout : « évaluer est déjà lié à une faculté de discerner, reconnaître, différencier, distinguer, juger, apprécier, estimer et nous sommes progressivement amenés de la sorte, à élaborer très tôt individuellement et collectivement des pratiques évaluatives. »²

Concernant l'évaluation de la formation, différentes définitions existent dont voici qui relève les aspects les plus importants :

Marc Dennery définit l'évaluation en formation comme « l'ensemble des actions entreprises dans le cadre d'un processus formel afin d'analyser soit les effets d'une formation sur les

¹<http://www.ciperfect.com/nos-services/ingenierie-de-formation.html> consulté le 18/042019 à 22h56

² ARDOINO.J, « *l'intrication du contrôle et de l'évaluation* », Ardoin, Ingénierie de la formation pour l'entreprise, Dunod, 2006, p35

apprenants, soit la qualité d'une action ou d'un projet de formation, soit la pérennité d'un système de formation et son impact sur la performance globale de l'entreprise, et de comparer ces effets ou cette qualité, ou encore le degré de pérennité du système au regard des investissements réalisés »¹

4.4.2. L'évaluation de la formation (pourquoi ?)

L'évaluation de la formation permet d'établir un constat des objectifs atteints et non atteints ainsi que l'identification des facteurs qui sont à l'origine des difficultés observées chez les formés. Ces raisons sont suffisantes pour pousser l'entreprise à évaluer la formation et consacrer une partie de ses ressources pour justifier l'exécution de cette action, mais il y a d'autres raisons qui obligent les entreprises à ne pas le faire.²

4.4.3. L'objet de l'évaluation (On évalue quoi ?)

On évalue les objectifs de la formation, les objectifs pédagogiques, les formateurs, les méthodes, les moyens, les acquis (résultats), les transferts de compétences et leurs effets sur le terrain.

4.4.4. Moments de l'évaluation (on évalue quand)

A la fin de la formation, on évalue le degré de satisfaction des participants, les résultats et les acquis des formés.

Après la formation, on mesure sur le terrain la mise en pratique des acquis, la réalité du transfert et les compétences acquises. Deux temps forts se dégagent dans la démarche (évaluation à chaud, évaluation à froid), à l'intérieur desquels se déclinent les différents types d'évaluation. Il est à noter qu'un dispositif d'évaluation efficace et adapté débute au moment de la planification la formation.

a) L'évaluation à chaud : elle intervient, de manière générale, à la fin de l'action de formation pour clôturer le stage, et permet aux stagiaires de donner leur avis. Cette évaluation permettra de se prononcer sur l'appréciation des actions de formations à l'intention des stagiaires, généralement elle porte sur le degré de satisfaction des formes et notamment :

- Les chapitres et les contenus des programmes dispensés ;

¹ DENNERY.M, « *Evaluer la formation après la réforme : des outils pour maîtriser son budget de formation* », ESF, 2005.

²DUNBERRY Alain et autres, « *L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives* », CIRDEP, 2007, p5

- La méthode pédagogique utilisée ;
- Les conditions de déroulement (charge de travail, timing, conditions de restauration, d'accueil et d'hébergement...)
- Le degré de satisfaction par rapport à leurs attentes ;
- L'impact de la formation sur leurs projets professionnels.

b) L'évaluation à froid : elle intervient après l'action de formation. La période séparant la fin de la formation de l'évaluation à froid doit être d'une durée suffisante pour permettre aux stagiaires de mettre en œuvre les acquis du stage.

4.4.5. Types d'évaluation

- a) L'évaluation formative :** C'est une évaluation continue intervenant tout au long du processus de formation. Elle a pour objectif de vérifier si le stagiaire progresse vers les objectifs pédagogiques définis. Dans le cas contraire, l'évaluation permet de découvrir ou et en quoi il éprouve des difficultés afin d'ajuster les modalités de l'action dans une logique de réussite du stagiaire.
- b) L'évaluation sommative :** contrairement à la précédente, elle prend la forme d'un bilan assez général, intervenant qu'à la fin de la formation ou après chaque séquence de formation) et se contente de vérifier sous forme d'examens ou de notations si les objectifs sont atteints, et pouvant déboucher sur une validation, donnant lieux à une possible certification attestant d'une qualification précise. Elle est en cela plus un moyen de contrôle des compétences minimum requises, qu'une véritable évaluation.
- c) L'évaluation normative :** elle a pour objet de situer la performance des stagiaires par rapport à une norme déterminée sur le groupe de référence. Cette norme peut être par exemple la moyenne du groupe ou le classement des stagiaires à l'issue d'un examen ou d'une tâche à accomplir.
- d) L'évaluation critériée :** elle fonctionne par rapport à des objectifs pédagogiques qui représentent des connaissances ou des capacités directement observables. Ces objectifs permettent de préciser les conditions dans lesquelles le formé sera évalué.¹

4.4.6. Les niveaux d'évaluation de la formation :

- a) Le niveau de satisfaction** l'évaluation de satisfaction consiste à interroger les stagiaires, le plus souvent « à chaud » c'est-à-dire à la fin du stage, avant qu'ils ne se dispersent, sur le niveau de satisfaction concernant la prestation fournie.

¹André Smith, *Formation professionnelle « Evaluation des actions de formation »*, UCANSS, Avril 2001, p6.

- b) **Le niveau pédagogique :** à ce niveau d'évaluation, les évaluateurs se posent la question suivante : « quelles connaissances, savoir-faire ou comportements nouveaux les stagiaires ont-ils acquis au cours de la formation ? ». l'évaluation pédagogique mesure donc les acquis des stagiaires, ou la mémorisation des notions acquises à l'issue de la formation, à une échéance plus ou moins éloignée¹.
- c) **Le niveau du transfert sur les situations de travail :** l'objectif de cette évaluation consiste à savoir dans quelle mesure les acquis des stagiaires vérifiés au niveau de l'évaluation pédagogiques sont-ils effectivement utilisés par eux en situation de travail.
- d) **Le niveau de l'évaluation des effets de la formation :** La formation est un investissement immatériel dont il est très difficile voir complexe d'en mesurer de façon précise et dans les délais courts, l'impact. Elle produit souvent des effets différés dans le temps. Toutefois, il faut souligner que la formation de l'employé constitue, à moyen et long terme, le meilleur investissement pour toute entreprise qui souhaiterait être performante et compétitive face aux nouveaux défis.²

La question qui se pose à ce niveau d'évaluation c'est de savoir si la formation a permis d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs fixés initialement.

L'évaluation à 360°

La méthode dite à « 360 degrés » est une méthode d'évaluation réalisée en interne par la DRH du service (faisant appel éventuellement à un consultant externe par souci d'indépendance) consistant à faire évaluer les actions d'un agent par le supérieur hiérarchique, les collaborateurs, les pairs, les bénéficiaires internes ou externes, et les partenaires³.

L'agent sélectionne lui-même les participants à son évaluation. Ce dispositif est utilisé à des fins d'évaluation et d'autoévaluation, auquel cas les résultats ne sont communiqués qu'à l'évalué, avec une finalité de progression personnelle.

L'agent peut ensuite choisir de les partager avec son équipe et/ou sa hiérarchie. Il s'agit avant tout d'un outil de développement personnel qui permet à l'agent de faire le point sur ses compétences.

¹Meignant Aop.cit, P366

²*Ibid*, p366

³http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/vd_o_27_tour_a_360o_cle0c2255.pdf (consulté le 21/06/2019 à 11:36)

La méthode est la suivante : l'agent s'évalue lui-même en renseignant un questionnaire portant sur ses compétences. Ce questionnaire est aussi soumis aux autres acteurs impliqués dans le processus et les réponses sont traitées de manière anonyme. Une restitution est alors réalisée auprès de l'agent après comparaison des réponses. Les résultats sont discutés lors d'un entretien avec l'évalué. L'objectif de la restitution est de faire un bilan sur les compétences acquises et celles à développer.

4.4.7. Acteurs de l'évaluation

Les participants qui s'auto-évaluent, les formateurs, les experts qui évaluent le niveau de compétence et la hiérarchie qui évalue les compétences acquises et l'écart entre la situation initiale et la nouvelle situation (comblé ou non par l'effet de la formation).

Le suivi c'est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque formé.¹ Une fois formés, les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes. Plusieurs employeurs oublient de s'assurer que leurs salariés peuvent améliorer leurs performances après la période de formation. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation. Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé, de mettre en valeur les progrès accomplis. Il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquis et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail des formés.²

Conclusion

La formation est un investissement nécessaire pour permettre aux entreprises d'être compétitives. En effet, l'accroissement des qualifications et une adaptabilité permanente des salariés sont fondamentales pour anticiper ou suivre les évolutions technologiques mais aussi faire face à la concurrence. La formation constitue un élément de cohésion et de motivation du personnel.

L'entreprise n'a pas de problèmes de formation. Elle a des problèmes que, peut-être, la formation peut l'aider à contribuer à résoudre. Parmi ces problèmes, disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence de personnes compétentes et motivés pour effectuer le travail nécessaire en le mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de

¹ SEKIOU, BLONDIN et autres, *op.cit*, 2001, p353

² SMAÏL Ghania, « *La formation du personnel administratif dans les institutions et administrations publiques* », Tizi Ouzou, 2010/2011, p38

performance et de qualité, à un cout salarial compatible avec ses objectifs économiques, et dans le climat social le plus favorable possible.

Chapitre II

De la gestion des compétences vers le développement des compétences

Introduction

Les compétences sont au cœur des Ressources Humaines depuis quelques années déjà. La mondialisation et la concurrence internationale, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante à prévoir donc à gérer les risques, sont autant de données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du « facteur humain » dans le contexte de compétitivité actuelle. En effet, qui mieux que les hommes et les femmes au contact des clients et des problèmes peuvent apporter la réactivité nécessaire pour répondre à l'évolution de l'environnement et permettre ainsi aux entreprises de rester performantes ?

De leur côté, les actionnaires cherchent à évaluer les entreprises par des moyens autres que par les résultats financiers : ils cherchent de plus en plus à évaluer le capital immatériel dont les compétences font partie, les fonds éthiques étant probablement représentatifs de ce mouvement, même si les méthodes d'évaluation restent discutables.

Malgré son caractère imprécis, voire variable selon les personnes qui l'emploient, le concept de compétence s'est imposé dans la littérature managériale des vingt dernières années. Et pas seulement dans la littérature : des entreprises de plus en plus nombreuses élaborent des référentiels de compétences, qui concernent le plus souvent leurs cadres, quelquefois également les membres de leur personnel hautement qualifiés. En outre, le bilan de compétences fait maintenant partie de la gestion des carrières. Pourtant, la notion de compétence est une nouvelle venue dans le vocabulaire des psychologues du travail, et, plus généralement, des gestionnaires de ressources humaines. Nous parlons couramment d'aptitudes, d'intérêts, de traits de personnalité comme représentant des paramètres selon lesquels les individus diffèrent entre eux. Mais, de plus en plus souvent, les exigences d'un poste à pourvoir sont définies par les hiérarchiques en termes de compétences. Et, par ailleurs, la notion de compétence semble remplacer le terme de « dimension » pour définir les caractéristiques que l'on se propose de décrire à l'aide d'un « assessment center » (centre d'évaluation). Il est donc important de préciser le statut respectif de ces différents concepts ainsi que les relations qui sont susceptibles d'exister entre eux.

Section 1 : La compétence, que faut-il connaître à propos de cette notion ?

Dans un monde en perpétuel mutation, penser au développement des compétences de tout salarié est devenu une nécessité pour faire face à une concurrence sans égale, les auteurs ont beaucoup travaillé sur la notion de compétence, afin de la définir et d'en mesurer l'ampleur. Cependant, il est difficile de se mettre d'accord sur l'évolution des compétences à travers le temps.

1.1. Historique de la notion de compétence

Le terme de compétence fait partie de ces mots à multiples facettes que personne n'a véritablement le pouvoir de réduire à une seule définition non équivoque et de l'imposer à tous. Aussi, nous voyons apparaître dans la littérature sur les compétences de nombreuses définitions qui prennent ce mot, soit comme un terme, soit comme une notion, un concept ou un construit social. Dans les années 1970, la notion de compétence a commencé à surgir, au sein des débats entre les partenaires sociaux (demande de prise en compte des compétences individuelles dans l'obtention des performances). Cette montée en première ligne de la compétence s'est accentuée dans la décennie 1980, pour culminer en 1990.¹

Au milieu des années 1990, le concept devient l'objet de tous les débats et conférences, répondant aux nouvelles exigences de la compétitivité, dans tel contexte la mise en œuvre de compétences individuelles devenait essentielle. En France le concept a été importé par le biais des recherches en science de l'éducation et en ergonomie cognitive (psychologie industrielle). Dans les pays en voie de développement, notamment en Algérie, la notion prend ses racines en 1970, peu de temps après l'accès à l'indépendance.²

1.2. Evolution de la notion de compétence : En Algérie³

La démarche compétence en Algérie a évolué à l'ombre de l'évolution de la fonction GRH, qui montre qu'on est passé de la gestion des postes de travail, à la gestion de la qualification

¹LE BOTERF.G, « *construire les compétences individuelles et collectives* », Edition d'organisation, Paris, 2004, p15.

²ZAIDI KAMEL, « L'impact de la formation sur le développement du personnel cas : Naftal District Bejaia », Mémoire de master Option : Gestion Des Ressources Humaines, Bejaia : Université Abderrahmane MIRA-Bejaia, 2014, 99p.

³Belghanami Wassila Nadjat, « *LA GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise* », mémoire de magister en management option stratégie, Université d'Oran, 2013-2014 p93-94

et maintenant à la gestion des compétences qui a toujours constitué une préoccupation des dirigeants des entreprises qu'elles soient publiques ou privées.

- **Les années 60** : La démarche des compétences semble floue dans l'économie socialiste. Dans cette époque le manque d'encadrement pousse l'Algérie à fournir les cadres, les étudiants et les envoyer en formation pour participer à la construction de l'économie nationale. La logique compétence se trouve au sein des pratiques de formation qui sont de plus en plus centrée sur la maîtrise des compétences spécifiques avec des formateurs externes.
- **Les années 70** : à cette période le système ne favorise ni l'émergence de compétences, ni la culture de l'effort. Il est marqué par la réalisation des activités et non sur l'anticipation et le potentiel créatif ou la capacité d'initiative ou l'autonomie des employés. Les compétences s'étant sentis écartés, elles ont préféré émigrer vers les pays où ils étaient formés à cause de l'absence de motivation qui a gelé les compétences face à un personnel vieillissant.
- **Les années 80** : à cette époque, l'effort de formation et la construction de compétences semblent être les priorités des directions des ressources humaines. Face à la concurrence des entreprises, les managers doivent recruter et disposer d'une force humaine compétente, afin d'obtenir une meilleure personne dans leur travail. De ce fait la FRH continue sa professionnalisation au recrutement et à la formation, motiver les cadres et les hauts potentiels, pour cibler les employés afin qu'ils mettent en œuvre leurs compétences pour réaliser les activités et les missions en temps-réel.
- **La gestion des compétences à partir des années 90** : l'entreprise avertie est tenue de passer rapidement d'une gestion administrative quotidienne du personnel vers une gestion anticipative conditionnée par les compétences des RH ce qu'indique l'ex directeur général de l'INPED M.Abderrahmane Mouffek dans un entretien accordé au journal électronique « Maghreb Emergent » : *il faut que le système de rémunération soit étroitement lié aux résultats de chacun au travail. Il faut qu'on passe de la gestion des effectifs à celle des compétences. Il faut rémunérer la compétence et non pas la présence* ».
- **La situation actuelle** : les changements s'imposent à l'entreprise pour améliorer sa performance. Il est devenu impératif pour les entreprises algériennes de réagir vite et même d'anticiper les événements extérieurs. De sa part M.Mouffek, a affirmé : que la performance passe par le développement des compétences et des RH qui doivent être

motivées. Il a suggéré que les cadres d'entreprises soient les mieux rémunérées tout en appelant les organisations syndicales à évoluer et ne pas limiter leurs revendications aux augmentations de salaires ».¹

Il insiste en outre sur la collaboration université-entreprise. Après un temps d'adaptation, la notion de compétence commence à s'inscrire dans les pratiques des entreprises algériennes parmi lesquelles nous citons :

- **SONATRACH** : qui favorise le développement du savoir-faire du personnel et le recrutement des cadres à haut potentiel dans le secteur hydrocarbure.
- **SAIDAL** : qui accorde une importance privilégiée au management des ressources humaines (MRH) et donc au recrutement, à la formation, dans le secteur de l'industrie pharmaceutique.
- **SONELGAZ** : les sociétés du groupe Sonelgaz renforcent le professionnalisme de leur personnel et encouragent le savoir-faire individuel, l'esprit novateur, la créativité et l'initiative. Elles consacrent un effort particulier à la formation des employés.
- **ALGERIE TELECOM** : cherchent en premier lieu les personnes disposant des connaissances nécessaires pour le poste à pourvoir afin de sélectionner, former et professionnaliser les responsables de la GRH de tous les services décentralisés pour valoriser leur fonction.

1.3. Définitions et composantes de la compétence

1.3.1. Définitions de la compétence

Le terme de compétence fait partie du sens commun dans les organisations : selon le dictionnaire des ressources humaines cité par PERETTI : « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expérience) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée »²

Selon Philippe ZARIFIAN : « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité des personnes au sein des situations qu'elles prennent en charge »³

¹Belghanami Wassila Nadjet, « *LA GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise* », mémoire de magister en management option stratégie, Université d'Oran, 2013-2014 p93-94

² Peretti.J-M, « *Dictionnaire des ressources humaines* », 2^{ème} édition, Vuibert 2001, p60

³Zarifian.P, édition liaisons ; Paris, 2005, p5

« C'est celle donnée par Maurice De Montmollin qui semble être la plus appropriée à la formation. Il définit la compétence comme des « ensembles stabilisés de savoirs et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau. »¹

«Une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et les savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante. »²

«La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée.»³

Toutes ces définitions se regroupent sur trois points :

- Dans le premier point : la compétence permet d'agir et c'est là qu'on peut la repérer. La compétence est donc le moteur de la performance. Elle s'évalue dans l'action.
- Dans le deuxième point : la compétence est contextuelle, c'est-à-dire qu'elle est toujours liée à un contexte professionnel, à une situation donnée. Il n'y a pas de compétences dans l'absolu.
- Le troisième point : la compétence intègre différentes composantes hétérogènes (aptitudes, connaissances, traits de personnalités...)

1.3.2 Les composantes de la compétence

Les principales composantes de la compétence selon ELISABETH LECOEUR sont les suivantes :

- **Le savoir** : « un ensemble de connaissances plus au moins systématisées acquises par une activité mentale ».
- **L'aptitude** : ensemble de ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus. Elles se

¹ Philippe Eray, « *Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation* », Editions Liaisons, Paris, 1999, p.21.

² www.technocompetences.qc.ac/pdf/service/guide_RH_complet.pdf

³ Philippe Carré et Pierre Caspar, « *Traité des sciences et des techniques de la formation* », Dunod 2ème édition, Paris, 2004, p.150.

développent tout au long de l'histoire de l'individu. Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient.

- **La motivation** : « un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus »
- **Le contexte** : environnement de travail du professionnel en action. L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation... sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.¹

1.4. Compétence et notions proches

La compétence est un concept donc forcément il existe des notions qui se rapprochent de ce concept, c'est pourquoi il faut pointer du doigt la fine différence qu'il peut y avoir entre la compétence d'une part et les notions proches qui l'entoure.

1.4.1 Compétence et professionnalisme

Il est important de préciser ce que nous pouvons entendre par professionnalisme. « *Le professionnalisme correspond à la maîtrise des situations professionnelles auxquelles un individu peut être confronté. Cette maîtrise est liée aux compétences qu'il possède et s'évalue souvent à travers la qualité du travail observé dans la durée* »². Le professionnalisme reflète le niveau de maîtrise des compétences par l'individu dans son travail.

1.4.2. Compétence et qualification

Lors des journées internationales de la formation à Deauville en 1998, le MEDEF (mouvement des entreprises en France), a fait la différence entre les notions de qualification et de compétence comme suit : *La qualification est considérée comme une boîte à outils qu'un individu s'est construite à l'école, en formation professionnelle, au travers de l'expérience professionnelle et sociale. Et si la qualification est l'ensemble des éléments constitutifs de cette boîte à outils, la compétence n'est que la manière d'utiliser cette boîte par l'individu*³

Ainsi selon la recommandation 195⁴ « *Le terme compétences recouvre la connaissance, les aptitudes professionnelles et le savoir-faire maîtrisé et mis en pratique dans un contexte spécifique* » ; alors que « *le terme qualification se réfère à l'expression formelle des aptitudes professionnelles d'un travailleur reconnue au niveau international, national ou sectoriel* ».

¹LECOEUR, « *La gestion des compétences* », édition de Boeck, Bruxelles, 2008, p19.

² C.Btal ; « *la GRH dans le secteur public* », tome 1 édition d'organisation, paris, 1997, p252

³Belghanami Wassila Nadjet, « *LA GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise* », mémoire de magister en management option stratégie, Université d'Oran, 2013-

⁴Recommandation sur la mise en valeur des ressources humaines et la formation (OIT2004)

D'une manière générale, il est reconnu que les qualifications et les compétences contribuent à la productivité et à la compétitivité économique, ainsi qu'à la participation de tous à la vie économique et sociale.

1.4.3. Compétence et potentiel

Le potentiel peut être défini comme des aptitudes ou qualités susceptibles de s'épanouir dans l'avenir chez un individu, et qui justifient de lui confier de hautes responsabilités¹. Par ailleurs le potentiel peut être considéré comme :²

- L'ensemble des compétences réellement observées chez un individu et mises en œuvre dans sa fonction ;
- L'ensemble des compétences existantes, mais non encore mises en œuvre dans la fonction concernée ;
- Les aptitudes constatées chez un individu, mais qui n'ont pas encore eu l'occasion d'être développées. Ces aptitudes se transforment en compétences utilisables par l'entreprise après une formation par exemple.

1.4.4. Compétence et expérience

Au sens de connaissance pratique, l'expérience s'intègre à la compétence comme une de ses composantes : le savoir-faire. Au sens de processus dynamique, elle correspond à un niveau de maîtrise dans une situation de travail donnée ou dans un parcours professionnel.³

1.4.5. Compétence et performance

C'est en 1960 que N.Chomsky intègre le terme compétence dans sa terminologie en opposition à *performance*. Selon M. Parlier, la performance est la réalisation d'un travail.⁴

D'autre part, elle peut être définie comme étant le résultat de la combinaison de compétences, de la motivation des individus à les mettre en œuvre, de la fixation pertinente des objectifs et de l'allocation des ressources nécessaires.⁵

1.4.6. Compétence et mérite

« La notion de mérite est tiraillée entre valeur morale et une valeur professionnelle : elle fluctue entre attitude et résultat, c'est-à-dire le mérite est un mixte de compétence, de

¹ P. Ohana, « *les 100 mots clés du management des hommes* », édition Dunod, paris, 1999, p145.

² J.F-Amadiéu et J-Projot, « *GRH et relations professionnelles* », éd, management, paris, 1996.

³³ Valérie Marbach, « *évaluer et rémunérer les compétences*, édition d'organisation, 1999.

⁴ C.Vern, « *l'évaluation des compétences* », édition Liaison, Paris, 2002, p43.

⁵ C.Vern, op. cit, p43

performance et motivation. En règle générale, cela paraissait en effet évident, que la performance serait le produit de la compétence multiplié par la motivation ».¹

¹Belghanami Wassila Nadjat, « *LA GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise* », mémoire de magister en management option stratégie, Université d'Oran, 2013-2014
p93-94

Section 2 : L'approche de compétence

Malgré son caractère imprécis, voire variable selon les personnes qui l'emploient, le concept de compétence s'est imposé dans la littérature managériale des vingt dernières années. Et pas seulement dans la littérature : des entreprises de plus en plus nombreuses élaborent des référentiels de compétences, qui concernent le plus souvent leurs cadres, quelquefois également les membres de leur personnel autrement qualifiés. En outre, le bilan de compétences fait maintenant partie de la gestion des compétences et de carrière. Il existe deux approches qui expliquent le concept des compétences, l'approche française ainsi que l'approche anglo-saxonne.

2.1 L'approche française (dans la littérature française G.Le.Boterf et B.SIRE)

La compétence est une combinaison des ressources pour produire une performance. Elle est produite par un individu ou par un collectif, dans une situation donnée (savoir agir dans un champ de contraintes et de ressources). Cette intégration ne se fait pas au hasard, elle suppose une logique afin de générer une performance. La compétence se décline en savoir (compétence théoriques), savoir-faire (compétence pratique) et savoir être (compétence sociale et comportementale). Selon Guy Le Boterf ¹ la compétence est une résultante entre : un savoir agir, un vouloir agir et un pouvoir agir. C'est-à-dire la compétence est l'ensemble des prédispositions qui confèrent à un individu, l'aptitude (la capacité) à réaliser une tâche donnée, elle dépend de trois facteurs : le savoir, le vouloir et le pouvoir. Ce qui est partagé par B.Sire dans son « article clarifier l'évaluation des compétences » (1996)²

2.1.1. Le savoir agir

Ce sont des connaissances dépendantes du contexte de l'activité professionnelle. Elles s'acquièrent en milieu de formation et d'informations par l'expérience et peuvent concerner une unité de travail (service) ou une entreprise, ce qui permet à l'individu d'agir sur mesure. C'est un savoir combiné en fonction des situations rencontrées, des ressources personnelles telles que : les savoir-faire et les savoir-être, avec des ressources extérieures à l'individu telles que : les méthodes de travail, les réseaux d'informations, les documents. L'individu est considéré comme « un entrepreneur de ses compétences de la même façon qu'un entrepreneur

¹Le Boterf consultant en GRH

² B.Sire, classification des concepts, journée d'étude sur la gestion des compétences, ESAcGrenoble, juin2000.

combine différents moyens pour produire des biens et des services, un individu va combiner différentes ressources pour réaliser une activité avec compétence »¹

2.1.2. Le vouloir agir

C'est d'accepter à s'engager dans la situation rencontrée, ce qui signifie : la reconnaissance de sa contribution ; la correspondance entre ses valeurs professionnelles et ce qui est attendu de lui et l'image positive et réaliste de soi.

2.1.3. Le pouvoir agir

C'est de disposer de tous les moyens nécessaires pour s'engager dans la situation, lesquels concernent : la détermination du cadre d'autonomie et de responsabilité de l'individu, le partage des enjeux et la clarification des modalités de coopérations ; et l'amélioration des conditions de travail : réduction des risques professionnels, charges de travail acceptables, etc.

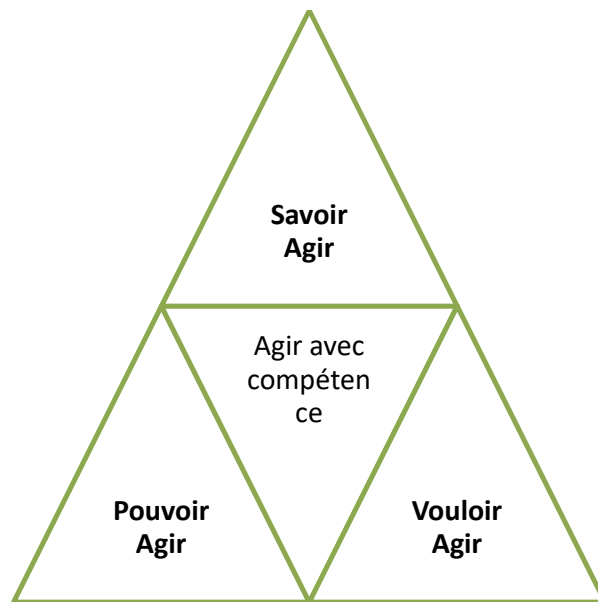


Schéma n°2 : Agir avec compétence : une résultante. Source : Guy Le Boterf, « *L'ingénierie des compétences* », 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2000, p10

2.2. L'approche anglo-saxonne

On constate une vision beaucoup plus complexe, dans laquelle on peut repérer :

¹Belghanami Wassila Nadjat, « *LA GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise* », mémoire de magister en management option stratégie, Université d'Oran, 2013-2014. P52

Les travaux de Mc Clelland (73), qui mettent l'accent sur les différentes dimensions individuelles de la compétence, basée sur les attitudes, les valeurs, la personnalité et la motivation personnelle. On retrouve chez les Anglo-saxons une terminologie sans hiérarchie implicite, ce qui n'est pas le cas dans la terminologie française. La terminologie française repose en effet sur la distinction entre savoir (compétences théoriques), savoir-faire (compétences pratiques), et savoir-être (compétences sociales et comportementales). Dans la littérature anglo-saxonne, on distingue plutôt¹ :

- **Les habiletés** : aptitudes et capacités qui permettent d'exercer une activité ;
- **-Les behaviors** : conceptions de soi qui se déclinent en attitude, valeurs, image de soi (exemple : la perception qu'une personne a d'elle-même en tant que leader ou membre d'une équipe) ;
- **Les knowledges** : connaissances qu'une personne a dans un domaine particulier ;
- **Les skills** : savoir-faire qui correspondent à la démonstration comportementale d'une expertise ;
- **Les personality-variables** : (traits de personnalités) qui conduisent à se comporter de telle ou telle façon (exemple : la persévérance, l'adaptabilité, l'initiative) ;
- **Les motives** : motivations qui correspondent aux forces antérieurs récurrents qui génèrent les comportements au travail.

Il faut de même distinguer entre l'approche française des compétences qui combine entre les savoirs, les savoir-faire et les savoirs-être et l'approche anglo-saxonne articulée autour des trois dimensions : abilités (aptitudes), behaviours (comportements) et skills (connaissances).

Tableau n°5 : Comparaison des approches anglo-saxonne et française des compétences.

	Dimensions de la compétence	<i>Dimensions de la compétence</i>	
Approche Anglo-saxonne	• Knowledge	• Savoir (compétences théoriques)	Approche Française
	• Skills	• Savoir-faire (compétence pratiques)	
	• Behaviours/ Traits/ Motiv e	• Savoir-être (compétences sociales, comportementales)	

Source : Tremblay et Sire.B, « rémunérer les compétences plutôt que les activités », revue française de gestion. Novembre et décembre 1999, page 129-139

¹<file:///C:/Users/pc/Pictures/330173854-Gestion-Des-Competences.pdf> (consulté le 30/05/2019 à 11h03)

Les compétences sont des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée. Ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail, ainsi que dans des situations-test. Ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalité et des connaissances acquises.

Les compétences ne doivent pas être réduites à des aptitudes, des traits de personnalité ou des connaissances. Elles concernent directement les activités de travail elles-mêmes¹.

Prenons l'exemple d'un tableau de présentation des compétences universelles pour les cadres supérieurs :

Tableau n°6 : Compétences universelles pour les cadres supérieurs.

Présentation orale	Décision
Communication orale	Connaissances techniques et professionnelles
Communication écrite	Energie
Analyse des problèmes de l'organisation	Ouvertures des intérêts
Écoute des problèmes de l'organisation	Initiative
Analyse des problèmes hors organisation	Tolérance au stress
Planification et organisation	Adaptabilité
Délégation	Indépendance
Contrôle	Motivation
Développement des subordonnés	Prise de risque
Autorité sur un individu	Jugement
Autorité sur un groupe	Ténacité
Esprit d'analyse	Sensibilité
Négociation	raisonnement et résolution de problèmes
Créativité	Sociabilité

Source : Gestion des compétences, d'après Thomson et Byham, 1982.p37

¹Claude Lévy-Leboyer,« *La Gestion des compétences* »,Editions d'organisation, Paris, 2009,p35

Les onze « compétences génériques » du « Council for adult and experiential learning » (CAEL-USA) :

Dans la logique d'une approche combinatoire de la compétence, on considérera plutôt que ces qualités constituent des ressources plutôt que des compétences. Ce n'est pas parce qu'une personne a de l'initiative ou dispose d'un bon contrôle d'elle-même qu'elle est compétente. Elle n'agira avec compétence dans un contexte particulier de travail que si elle sait combiner certaines qualités requises avec des connaissances, des savoir-faire, des capacités cognitives etc. appropriés. C'est la combinaison qui produit l'action compétente.

M. Clelland et Mc Ber ont nommé onze compétences génériques qui sont les suivantes :

1. Initiative : « faire des choses ou poser des actions nécessaires, de son propre chef, sans être forcé par les événements ou avant d'être sollicité par quelqu'un ».
2. Persévérance/ténacité
3. Créativité
4. Planification/ sens de l'organisation
5. Esprit critique/analyse critique
6. Contrôle de soi
7. Leadership/ aptitude au commandement
8. Persuasion/influence
9. Confiance en soi
10. Relations interpersonnelles
11. Préoccupations et sollicitude envers les autres.

La question posée par les deux auteurs reste sans réponse : Compétence ou ressources pour les compétences ?

2.3. Les type de compétences

Les compétences sont un concept flou pour beaucoup d'auteurs et de chercheurs, par contre, ces mêmes chercheurs ont pu se mettre d'accord sur certains points à savoir les types de compétences qui existent et que le salarié peut avoir.

2.3.1. Les compétences individuelles ou professionnelles

« Ce type de compétence est produit par un employé lors de ses taches professionnelles. Cela concerne l'ensemble des compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être) mobilisées dans

l'exercice de ses fonctions.¹ Ces compétences sont apparues après les mutations survenues à tous les niveaux du travail à commencer par l'automatisation des outils, elles sont mises en œuvre dans des situations de travail complexes

2.3.2. Les compétences collectives ou d'équipe

Pour le Boterf : « La compétence des équipes ne peut se réduire à la somme des compétences individuelles qui les composent. Elle dépend largement de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus. Elle se forge dans l'expérience, l'épreuve du réel et l'entraînement collectif »². Ce sont des combinaisons qui sont difficiles à copier par les concurrents, qui peuvent constituer un avantage compétitif et qu'il y a donc intérêt à développer.

Selon O. Nordhaug : « les compétences collectives représentent bien plus qu'un agrégat entre les connaissances, les capacités et les aptitudes que possèdent les individus d'un groupe »³

Il faut prendre en considération la dynamique qui se crée au sein de l'équipe. La synergie et la volonté de travailler en équipe peut constituer un frein lorsque les collaborateurs ont des conflits et des divergences d'avis.

« Les compétences sont collectives dans la mesure où elles ne peuvent être construites et possédées par un seul individu. Elles résultent de la contribution, de la coopération et de la synergie entre plusieurs compétences détenues par des personnes. »⁴

2.3.3 Les compétences de l'entreprise ou organisationnelles

La compétence organisationnelle correspond à ce que l'entreprise sait faire par rapport à ce qu'elle possède. Les compétences de l'entreprise s'inscrivent dans le cadre des compétences stratégiques ainsi dénommées compétences distinctives, clés ou fondamentales. Une compétence stratégique est une compétence individuelle ou collective permettant à l'entreprise de se démarquer de la concurrence. Cette dénomination peut être considérée comme un statut dont le rôle est de porter une considération toute particulière à cette compétence essentielle à l'entreprise.

¹ Cécile Dejoux, « *gestion des compétences et GPE* »C, 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2013, pp10-13

² Boterf Renald, « *l'ingénierie des compétences* », Editions d'organisations, 1993, pp112-124

³ Le boterf cité par C.Dejoux, op.cit

⁴ Guy Le Boterf, « *Ingénierie des compétences* », 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2000, P132.

Les compétences peuvent aussi être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante (BATAL.C, « la GRH dans le secteur public » Edition d'organisation, tome I, 1998, P.155) :

a. Les compétences transversales

C'est-à-dire celles qui ne sont pas spécifiques à un métier, donc qui sont utiles dans de nombreux emplois (exemple : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse) qui, par conséquent, retrouvent souvent dans les référentiels de compétences.

b. Les compétences professionnelles

C'est-à-dire celles qui sont propres à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est, à priori, utile qu'aux métiers de formation). Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

c. Les compétences spécifiques

C'est-à-dire celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs (exemple : connaître la procédure de gestion des incidents techniques propres à telle structure). Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine. L'utilité de cette dernière catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou du recrutement. Son intérêt est la distinction des emplois généralistes qui se caractérisent par le fait qu'ils requièrent surtout des compétences générales ou transversales, par opposition aux emplois de spécialistes qui requièrent une majorité de compétences professionnelles.

Section 3 : De la gestion des compétences vers le développement des compétences, quel rôle joue la formation ?

La gestion des compétences est à l'ordre du jour des grandes entreprises et des organisations. Mais aux ordres du jour ambitieux – gestion anticipée des compétences, investissement dans le capital des compétences, mutation des systèmes de classification...- succèdent trop souvent des décisions pratiques faibles. Mais la compétence n'est pas seulement la préoccupation des directions. Elle est également recherchée par les individus. Dans un contexte économique difficile ou l'emploi stable devient incertain, posséder un portefeuille de compétences et pouvoir en faire état devient un atout non négligeable. La formation en tant que fonction au cœur de la GRH est très importante, elle permet d'un côté d'éliminer les écarts entre les compétences actuelles et celle attendues. Avant de traiter ce dernier point, nous devons montrer la différence entre la gestion des et par compétences et par la suite présenter les activités de la gestion des compétences en passant par l'évaluation et la GPEC.

3.1. Gestion des compétences VS gestion par les compétences

Il est très important de différencier la *gestion des compétences de la gestion par les compétences*. Cette distinction, peut se faire selon *le niveau d'intégration* de la notion compétence au sein du management de l'entreprise.¹Dans le cadre où cette intégration s'effectue seulement *au niveau de la fonction ressources humaines*, c'est-à-dire lorsque les différents processus clés de la GRH (rémunération, recrutement, formation, etc.) sont liés à la notion de compétence, nous parlons alors de la gestion des compétences. Ainsi, dans le domaine des RH, la gestion des compétences se définit comme : « *un ensemble d'activités destinées à exploiter et développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs.* »²

Selon les compétences qui constituent le fil rouge de l'organisation, la GRH s'appuie sur des pratiques clairement définies et diffusées : « *recrutement et sélection, évaluation du*

¹A.Saracchi ; sous dir. De « *entrer dans une démarche compétence* », Paris, 2002 (<http://objectif-compétences.medef.fr/>)

² Tous compétents ! : « *Le management des compétences dans l'entreprise* » par Lou Van Beirendock.

potentiel, évaluation annuelle, formation et coaching, promotion, mutation, communication interne ». ¹

Par contre, si cette intégration s'effectue au niveau stratégique de l'entreprise, il s'agit alors de la gestion par la compétence. Cette dernière, a pour objectif de mener un projet de changement d'organisation et de mode de fonctionnement, qui vise à traduire dans les compétences de chaque salarié, les éléments permettant à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel durable. La démarche compétence ou la gestion par la compétence « renvoie à la dimension stratégique de l'entreprise, des nouvelles formes d'organisation permettant l'expression et la reconnaissance des compétences de chaque salarié, ainsi que la combinaison de ces compétences individuelles, afin de produire la performance collective » ²

Dans cette perspective, l'entreprise ne doit pas considérer les individus comme des occupants de postes, mais plutôt comme des détenteurs de compétences à mobiliser et à mettre en évidence. La gestion des compétences relève de la responsabilité du directeur des ressources humaines (DRH), tandis que la gestion par les compétences est prise en charge par la direction générale de l'entreprise. ³

3.2. Evaluation et développement des compétences

Une palette d'outils et méthodes sont utilisées pour identifier et développer les compétences :

3.2.1. L'évaluation des compétences

L'évaluation des compétences est trop souvent confondue avec l'évaluation des « ressources » qui doivent être mobilisées pour agir avec compétence. Cette approche est trop limitée : ce n'est pas parce que l'on aura vérifié l'acquisition de connaissances ou de savoir-faire que l'on pourra être assuré qu'il y aura action compétente.

Le tableau ci-dessous présente les différents outils d'évaluation des compétences, le choix et le nombre d'outils utilisés est facultatif et propre à chaque DRH.

¹ Lou Van Beirendock, « *Tous compétents ! Le management des compétences dans l'entreprise* », Edition de Boeck et Larciers.a, 2006, p34

²A. Saracchi : sous dir « *entrer une démarche de compétence* », Paris, 2002 (<http://objectif-compétence.medef.fr/>)

³ Belghanami Wassila Nadjet, « *LA GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise* », mémoire de magister en management option stratégie, Université d'Oran, 2013-2014

Tableau n° 7 : Les outils d'évaluation des compétences

Outils	Entretien d'évaluation	Entretien professionnel	Bilan de compétences	360°	Assesment center	Certification	Tests psychologiques
Pratique professionnelles	+	+		+		+	
Savoirs	+	+	+		+	+	
Aptitudes professionnelles		+	+	+	+		+

Source : ELISABETH Lecoer, gestion des compétences, Boeck, Paris, juin 2008, p93.

- a) **L'entretien d'évaluation** : appelé aussi entretien annuel ou entretien de développement, cet outil très classique signe en effet, le plus souvent, l'entrée dans la phase productive et oriente à lui seul bon nombre de décisions en matière de développement des compétences.
- b) **Les entretiens professionnels** : cet entretien ne doit pas être confondu avec l'entretien d'évaluation. l'entretien d'évaluation, est centré sur les résultats à court terme et favorise l'ajustement des compétences du salarié aux besoins immédiats du poste tenu, alors que l'entretien professionnel vise la projection des compétences du salarié à moyen et à long terme.¹
- c) **Bilan des compétences** : « est l'analyse et l'évaluation des compétences professionnelles et personnelles, ainsi que des aptitudes et des motivations d'une personne. Il aboutit à la définition d'un projet professionnel réaliste et adapté au marché de l'emploi et, le cas échéant, à la définition d'un projet de formation continue ou complémentaire. Les motivations pour faire un bilan des compétences sont multiples : réorientation professionnelle, réalisation d'une formation pour l'obtention d'un diplôme, évolution en interne ou en externe, volonté d'un supérieur hiérarchique d'écarter un salarié gênant »²

¹ ELISABETH Lecoer, gestion des compétences, Boeck, Paris, juin 2008, p 94

²https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Bilan_de_comp%C3%A9tences

- d) **L'évaluation 360 °** : Cette méthode consiste à « recueillir l'avis d'un certain nombre de collaborateurs dans l'entreprise sur la façon dont le poste est tenu par le salarié qu'il s'agit d'évaluer »¹ . Pour Guillot-Soulez «Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel ».²
- e) **L'assessment center** : L'expression assessment center³ est anglaise. Elle vient du verbe to assess, qui signifie estimer, évaluer et du mot center (centre, milieu), ce sont donc les candidats qui sont au centre de l'intérêt, leur manière d'agir est observée et évaluée par les examinateurs à travers différents exercices. L'assessment center permet d'évaluer le potentiel d'un individu et ses compétences professionnelles par rapport à un poste cible.
- f) **La certification des compétences** : cette certification consiste à faire évaluer puis valider les compétences d'un salarié par un organisme tiers, qui atteste par écrit leur conformité par rapport à un résultat attendu.

« L'évaluation des compétences permet de souligner les écarts entre les compétences clés dont a besoin l'entreprise et le niveau de qualification de ses employés. Dans le cas général, même si ça n'est plus très courant, l'entreprise recrute pour combler le manque en matière de compétence. De nos jours, on privilégie le recrutement interne, c'est-à-dire qu'on met en place le système de mobilité qui permet aux employés d'accéder à de nouveaux postes et ceci tout en bénéficiant d'une formation qui leur permettra d'accomplir efficacement leur travail. L'évaluation permet donc à l'entreprise de mettre en place un système de développement de compétence que l'on va présenter juste après. »⁴

3.2.2 Développement des compétences

Afin de bien gérer les employés à potentiel, l'entreprise et plus spécifiquement, le DRH use d'outils qui permettent une meilleure gestion des compétences, ces outils servent non seulement à connaître ses employés, leurs potentiels, leurs perspectives d'évolution mais aussi les besoins de ces derniers.

Nous allons présenter les différents outils qu'utilise le DRH dans la gestion des compétences et qui sont les suivants :

¹G LELARGE, « *La gestion des ressources humaines : nouveaux objets, nouveaux outils* », 2eme Edition Séfi, Paris,

²Chloé GUILLOT-SOULEZ, « *La gestion des ressources humaines* », Gualino, Lextenso Editions, Paris, 2008, P23.

³ELISABETH Lecoeur, op.cit, p140

⁴ Idem, p142

3.2.2.1. La description du poste

« C'est un préalable à tout processus de gestion des compétences afin de délimiter les missions donnée à un individu dans un poste »¹, en effet cet outil peut répondre à la question qui fait quoi ? Et cela dans le but de permettre à chacun dans l'entreprise de mieux se positionner et de connaître son rôle et ses missions dans son poste. En d'autres terme : « le qui fait quoi » semble indispensable aujourd'hui compte tenu des évolutions des entreprises pour permettre à chacun de mieux se positionner, de connaître son rôle et ses missions dans un contexte donné. La description de poste peut être réalisée par une personne de la DRH ou un consultant extérieur et elle contient les informations telle que : la place du salarié dans l'organigramme, les activités tenues par celui-ci, niveau de responsabilité, etc.²

En synthèse, la description du poste permet de :

- Clarifier les rôles et les responsabilités dans l'organisation ;
- Décliner les missions de l'unité auprès de chaque salarié ;
- Analyser la valeur des activités réalisées ;
- Servir de support à la fixation d'objectifs annuels ;
- Argumenter le niveau de rémunération ;
- Communiquer autour des missions et des exigences.

3.2.2.2. Le profil de poste

« Définit les missions, les compétences pour remplir le plus efficacement la fonction en question. Chaque poste de l'entreprise doit clairement être défini par les compétences. Le profil poste a pour objectif : »

- D'identifier les compétences à développer
- D'établir une offre pour trouver des compétences à l'extérieure (recrutement). Il servira aussi des documents de référence lors de l'entretien d'appréciation.
- Les profils de poste seront demandés, par exemple, lors de démarches en vue d'une certification qualité car ils sont les garants du maintien des compétences nécessaires à la mise en œuvre de la qualité au sein de l'entreprise.

¹ Le poste désigne un ensemble d'activités déterminant l'affectation du personnel au sein d'une structure (Patrick Gilbert, *la gestion prévisionnelle des ressources humaines*, édition la DECOUVERTE, Paris, 2006, p119.)

²MOKHTARI LAMIA, Les pratiques de gestion des compétences au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA ALGERIE, mémoire de master en management option management des organisations, Université de Bejaia, 2015

3.2.2.3. Le référentiel métier

« Il s'agit de l'ensemble des compétences nécessaires à l'obtention des performances attendues. Il liste les activités et les compétences sous-jacentes avec le niveau requis dans chaque compétence. On l'utilisera à l'occasion des recrutements externes ou internes (la mobilité). C'est à partir des référentiels métiers que l'on peut construire les matrices de proximité des métiers (ou d'emplois). Pour un travail donné, on utilise les appellations suivantes : référentiel métier, référentiel d'emploi ou encore référentiel de poste. Il s'agit en fait du même outil. »¹

3.2.2.4. Le référentiel des compétences

Le référentiel de compétences est un document qui répertorie les compétences à mettre en œuvre dans la situation professionnelle pour l'atteinte des objectifs. Il précise donc les compétences exigées et permet de mesurer le niveau d'une personne par rapport à ce qui est requis. Il comporte :

- La liste des compétences requises ;
- Une grille d'appréciation. ²

Une procédure indiquera les modes d'utilisation, prenons un exemple de référentiel des compétences :

Tableau n°8: Un exemple de référentiel de compétences.

		a	b	c	d
A	Analyser l'histoire et les expériences du terrain, identifier les contraintes et les ressources des différents acteurs. Analyser les informations, en dégager les éléments essentiels. Vérifier la pertinence de l'information.				
B	Reformuler la demande en dégagant les objectifs généraux visés, la faisabilité et les moyens disponibles. Etablir un ordre de priorité entre les différents objectifs et les décliner en objectifs intermédiaires adaptés à la situation.				
C	Définir les actions, les choisir, les agencer, en fonction du contexte. Elaborer et proposer plusieurs modalités				

¹ MOKHTARI Lamia, op.cit

² Jacques SOYER, « *Fonction FORMATION* » ; Editions d'organisations 3^{ème} édition, Paris, 2003 ; p425.

	d'actions possibles. Intégrer au projet les actions liées aux conditions de réalisation (communication, accompagnement, budget) et d'évaluation.				
D	Faire des recommandations adaptées. Émettre un avis sur la pertinence d'une intervention demandée. Orienter vers des interlocuteurs adéquats. Coordonner les divers acteurs de l'intervention. Alerter le commanditaire sur les difficultés qui vont contrecarrer le projet.				
E	Intégrer les informations pour décider de l'accélération, l'attente, la rupture, la suspension.				
F	Etablir la communication relative aux travaux, résultats, atteinte des objectifs par rapport aux prescripteur. Etablir la communication adaptée sur le projet proprement dit à toutes les phases du projet.				
G	Mettre en évidence le degré d'atteinte des objectifs dans un tableau de bord.				
H	Elaborer (analyser et synthétiser fiches, rapports, compte rendus...) et divulguer tous documents destinés aux interventions.				
I	Mettre en œuvre les différentes phases prévues. Vérifier l'action des acteurs par rapport à la définition initiale. Repérer les dérives et y remédier.				

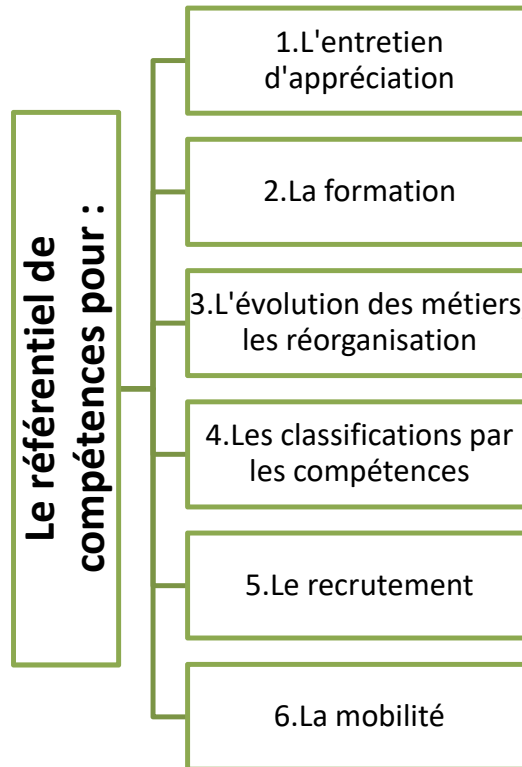
Source : Jacques SOYER « Fonction Formation », Editions d'organisation, 2003, p426.

Les colonnes a, b, c et d permettent l'évaluation

- a) : ne sait pas faire ;
- b) : sait faire avec une aide ;
- c) : sait faire seul ;
- d) : Maitrise parfaitement.

Le référentiel des compétences est utilisé à des fins différentes, le schéma suivant reprend les diverses utilisations.

Figure n°1 : Les utilisations du référentiel des compétences



Source : Documents interne.

Les différentes utilisations du référentiel des compétences. Source : réaliser par nous même.

- 1- Pour l'entretien annuel, on utilisera le référentiel de base ;
- 2- On utilisera le référentiel formation qui décline, pour toutes les compétences utiles en fonction du niveau déjà possédé, les actions formatrices à suivre.
- 3- La comparaison des référentiels avant et après réorganisation permettra de clarifier ce qui change ou d'optimiser l'utilisation de toutes les compétences disponibles dans l'unité.
- 4- Les référentiels permettront la classification à partir d'une grille d'appréciation qui servira à « peser » les différentes compétences mises en œuvre.
- 5- On utilisera le référentiel métier, on ajoutera les conditions d'entrée dans la fonction, les aptitudes requises (mesurées par les psychologues).
- 6- On utilisera le référentiel métier par comparaison avec les référentiels de compétences des individus ; les études sur l'adéquation besoins/ressources peuvent prendre appui sur ces mêmes outils.

3.2.2.5. Le bilan des compétences :

« Le bilan de compétences est un bilan de développement personnel réalisé à l'initiative du salarié. C'est un bilan évolutif qui permet à un individu de faire le point sur ses acquis dans une perspective de changement d'activité professionnelle. Ce changement peut être envisagé aussi au sein de l'entreprise qu'en dehors de celle-ci avec éventuellement une formation préalable. Le bilan de compétences mesure les savoirs, les savoir-faire, les pouvoir faire, les savoir être, les comportements aussi bien que les capacités ; il peut efficacement aider le salarié à se positionner dans une perspective d'évolution personnelle. »¹

3.2.2.6. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) :

Dans un monde du travail marqué par un développement très rapide et par la mondialisation de l'économie, la compétitivité des entreprises repose de plus en plus sur la qualité des compétences qu'elles ont su développer et rassembler. La gestion des compétences représente donc une priorité qui implique non seulement de savoir identifier les compétences clés, mais aussi d'être capable de prévoir celles qui vont devenir centrales. Ces objectifs supposent de développer une gestion prévisionnelle des emplois et de conduire les carrières en mettant l'accent sur le potentiel individuel.²

Les démarches et dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ont connu un important développement à partir des années 80. Face aux évolutions considérables des contextes des entreprises et aux mutations à opérer ; il est apparu nécessaire de prendre des mesures permettant de prévenir les problèmes d'emplois prévisibles à moyen terme. Le terme de « gestion préventive » fut alors couramment utilisé. L'objectif ultime de la GPEC consiste à définir des stratégies en matière de GRH, ouvrant la voie au champ de gestion stratégique des ressources humaines.

Dans cette perspective, la PGEC respecte une démarche pragmatique et particulièrement bien outillée qui articule quatre étapes successives (Piolle, 2001 ; Aubert et al 2002) :

- a. La description de l'organisation et du contenu des emplois et des ressources actuel : il s'agit de procéder à une analyse la plus précise possible tant quantitative que qualitative, des ressources disponibles en compétences.

¹<https://www.icifformation.fr/article-5-le-bilan-de-competences.html> (consulté le 10/06/2019 à 10:05)

²<https://www.telechargementz.me/ebooks/52623-la-gestion-des-comptences-eyrolles.html>

- b. L'identification et la description du contenu des emplois et des ressources futurs : en fonction des évolutions des environnements externes et interne. L'analyse ne se limite plus à l'existant puisqu'il s'agit désormais de s'interroger sur les métiers en devenir, les métiers actuels et leurs évolutions, les métiers qui muent ou encore ceux qui disparaissent ? cette projection dans le futur permet d'identifier les grandes lignes d'évolution des métiers et de façon à repérer le personnel qui sera concerné, d'anticiper sous quels délais et, d'un point de vue plus qualitatif, d'identifier les nouvelles compétences que ces métiers en évolution requièrent.
- c. La mesure et l'analyse des écarts entre les compétences existante et les compétences cibles : l'analyse se précise et s'enrichit puisqu'il s'agit ensuite d'évaluer les écarts entre qui peuvent exister entre les exigences des emplois (compétences requises) et les caractéristiques des ressources (compétences disponibles). Les déséquilibres constatés s'analysent en termes quantitatifs c'est-à-dire relativement aux effectifs. Ils s'analysent également surtout en termes qualitatifs c'est-à-dire relativement aux compétences disponibles et requise et plus spécifiquement à leur contenu étudié en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être.
- d. L'identification des actions à engager pour réduire les déséquilibres (les écarts) constatés entre le niveau et le contenu des compétences requises et disponibles : selon la nature et l'ampleur des écarts identifiés, il s'agit d'identifier puis d'engager les plans d'actions en ressources humaines qui vont permettre un ajustement entre le réel et l'anticipé (ex : politique de formation, de recrutement, de reconversion, de mobilité...)

Afin de mieux comprendre la gestion des compétences, le tableau suivant montre à chaque activité, les différents outils utilisés par les responsables RH et ceux pour optimiser la gestion. Le tableau ci-dessous montre les principaux outils de la gestion et du management des compétences, c'est un tableau récapitulatif qui facilite la compréhension de ce processus qui semble compliqué à prima bord.

Tableau n°9 : Principaux outils de la gestion et du management des compétences

GPEC			Management des compétences et accompagnement des personnes			BILAN
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Outils de base	Outils de l'état des lieux	Outils de l'organisation	Outils de l'appréciation	Outils de la mobilité	Outils du développement des compétences	Outils d'évaluation
Lexique	Pyramide des âges par emploi	Référentiel emploi	Outil d'appréciation des performances	Passerelles	Parcours de formations personnalisés	Questionnaire d'évaluation de la mise en œuvre de la GPEC
Organigramme des emplois	Diagnostic RH	Référentiel des compétences	Compétences individuelles	Matrices de passage	Référentiel de formation	
Cartographie des emplois	Diagnostic de la capacité de changement d'une structure	Référentiel des comportements	Compétences de l'équipe			
Tableau des effectifs par emploi			Comportements professionnels			

Source : Claude FLUCK ; « Gestion et management des compétences », France ; 2015, p131

3.3 La formation et les compétences, quel lien existe-il entre les deux ?

La formation comme fonction au cœur de la GRH présente des avantages pour l'individu (les employés) ainsi que pour l'entreprise. Parmi ces avantages nous citerons :

3.3.1. Avantages pour l'entreprise

L'entreprise est une organisation à but lucratif qui cherche à réaliser des bénéfices, afin de pouvoir le faire, cette dernière offre des avantages à ses employés tout en tirant elle-même bénéfice de ce qu'elle peut leur offrir. Voici quelques avantages tirés de l'ouvrage de Sekiou pour l'entreprise qui forme ses employés de façon continue :

- Elle améliore les connaissances et les habiletés nécessaires pour l'emploi, à tous les niveaux de l'organisation.
- Elle améliore le climat organisationnel.
- Elle aide plus de personnes à s'identifier aux buts de l'organisation.
- Améliore les relations entre les cadres et leurs subalternes.
- Elle fait acquérir des connaissances.
- Elle aide à comprendre et à établir les politiques organisationnelles

- Elle améliore l'efficacité de l'organisation dans la prise de décision et la résolution des problèmes.
- Elle facilite le développement d'habiletés au leadership, suscite la motivation, la loyauté, l'amélioration des attitudes, et d'autres caractéristiques que possèdent généralement le personnel et les gestionnaires efficaces.
- Elle améliore la productivité ou la qualité du travail.
- Elle aide le personnel à s'adapter aux changements.
- Elle facilite la gestion des conflits et, ce faisant, permet la prévention du stress et des multiples tensions

3.3.2. Avantages pour l'individu

Bien évidemment, l'individu ici est l'employé qui fait partie de l'organisation, la formation lui permet de :

- Elle aide l'individu à prendre de meilleures décisions et à résoudre les problèmes plus efficacement.
- Par la formation et le développement, les variables motivantes de reconnaissance, de réussite, de croissance, de responsabilité et d'avancement sont intériorisées et opérationnalisées.
- Encourage le développement personnel et la confiance en soi.
- Permet de progresser vers la réalisation de buts personnels tout en améliorant les habiletés d'interactions.
- Satisfait les besoins personnels des employés formés et des agents de la formation.
- Offre à l'employé formé des possibilités de croissances personnelle et de maîtrise de son avenir.
- Développe un sentiment de croissance par l'apprentissage.
- Aide l'individu à développer des habiletés à communiquer oralement et par écrit lorsque ces exercices sont requis, ainsi qu'à écouter

3.3.3. Développer les compétences à travers la formation

Le recours aux situations de travail dans les pratiques de formation n'est pas récent ; pourtant, c'est sur cette conception que se fondent actuellement les programmes novateurs des dispositifs de développement des compétences professionnelles. Pourquoi parle-t-on de

nouvelles formes de formation alors que celles-ci ont toujours été centrées sur l'idée d'une adaptation à l'évolution des situations professionnelles¹.

« Trois façons d'envisager le développement des compétences professionnelles semblent ainsi émerger : des activités de formation qui s'élaborent à partir des situations de travail (par ex. : analyse du travail, échanges de pratiques, recherche-formation, etc.), dans des situations de travail (par ex. : coaching, mentoring, communauté de pratique, etc.) et enfin par des mises en situation de travail (par ex. : simulation, stage, etc.). »²

Ainsi, les dispositifs de formation permettent de développer une véritable « pensée pour l'action », à travers les différents types de démarches mises en place pour prendre en charge le développement des compétences professionnelles. Plus qu'un simple rapprochement, il faut voir ici une véritable articulation de la relation travail-formation, favorisée par les activités conçues à partir, dans et par la pratique. Aujourd'hui, la formation comme espace intentionnel de professionnalisation des individus tente de développer l'autonomie des apprenants. Certes, apprendre à observer, à analyser ou à réfléchir sur l'agir professionnel permet de poser des actes efficaces, d'améliorer sa pratique, d'augmenter son professionnalisme. Toutefois, la mise en œuvre des connaissances préalables ne suffit pas pour développer des compétences professionnelles. Il ne suffit pas de savoir comment agir, ni même de vouloir agir, il faut également pouvoir agir. Aussi, quels sont les processus qui soutiennent l'engagement de l'individu dans l'agir professionnel orienté vers l'efficacité et la reconnaissance de l'acte posé ? Le développement des compétences professionnelles suscite, aujourd'hui, au même titre que la question de leur évaluation et de leur reconnaissance, un intérêt majeur pour la recherche menée dans le champ de la formation des adultes

L'encyclopédie de gestion (sous la direction de Robert le Duff, Ed Dalloz, Paris, 1999) définit la formation comme suit : « la formation est le moyen de produire des compétences. Dans ce sens, elle peut être considérée comme une fonction de production ».

« La philosophie de la formation continue comme développement des compétences consiste en des actions organisées en fonction des besoins identifiés, puis consolidées dans le plan de formation. La formation ne peut être dissociée de la culture de l'entreprise, car au-delà de

¹ Najoua Mohib, « *Développer des compétences ou comment s'engager dans l'agir professionnel* », Formation emploi [En ligne], 114 | Avril-juin 2011, mis en ligne le 04 octobre 2011. URL : <http://formationemploi.revues.org/index3378.html>. p58

²Najoua Mohib, *op.cit.* p58

l'acquisition de connaissances, elle influe directement sur le comportement, les attitudes et les relations des personnes entre elles, qu'elles soient verticales, horizontales ou transversales ». ¹

L'approche compétence a eu des retombées sur le système de formation dans le sens où l'approche compétences nous conduit à développer des formations en rapport direct avec les postes occupés et qui « collent » le plus possible au terrain. Les formations sont en effet construites à partir des compétences manquantes chez les titulaires des postes. Il ne s'agit plus uniquement de faire suivre une formation « entre quatre murs », mais de développer les compétences d'un collaborateur. La proximité des notions véhiculées par l'approche compétences avec les situations de travail encourage l'appel à ces autres formes. Le plan de formation gagnerait à s'appeler plan de développement des compétences, mais pour être complet il faudrait écrire plan de développement des compétences et résolution des problèmes par actions formatrices.

Le problème réside dans la mesure des effets de la formation à travers l'évaluation et son impact sur la performance de l'organisation. On distingue en général deux effets de la formation :

1. Les actions de formation visant explicitement une amélioration de performance à court terme : ces actions visent à obtenir une amélioration dans une performance individuelle ou collective, ou une suppression d'un dysfonctionnement ayant des conséquences de dégradation des résultats d'exploitation, c'est dans ce type de formation que la mesure des effets de la formation est la plus facilement réalisable. L'objectif est ici un résultat mesurable par les indicateurs physiques habituellement utilisés pour mesurer l'activité. La réussite de l'action suppose souvent des actions d'accompagnement (organisation, matériel). La compétence acquise est l'une des conditions de la performance, mais ne se mesure pas directement à travers elle.
2. Les actions de formation accompagnant la réalisation d'un projet de transformation plus globale à moyen ou long terme : comme c'est le cas pour l'investissement technologique, transformation d'un métier, action sur la structure de qualifications, diffusion d'une culture d'entreprise, etc. pour ces transformations, il est

¹BRUNETAUX.J-B, « *Gestion des Ressources Humaines et Communication* », 4^{ème} édition, Yaoundé, UCAC, 2007.

méthodologiquement impossible, et managérialement vain de chercher, après coup, à isoler l'impact spécifique de la formation¹.

La formation permet non seulement de développer des compétences propres à chaque domaine ou poste mais elle permet également de valoriser les compétences lorsque celles-ci sont déjà présentes et acquises. L'évaluation des compétences permet de détecter les écarts qu'ils soient positifs ou négatifs. Lorsque l'écart est positif, l'idée est de renforcer et d'essayer de faire durer cet écart, par contre si l'écart est négatif c'est que l'entreprise souffre de faiblesses qui peuvent nuire au bon fonctionnement de l'organisation. À travers cette évaluation les responsables RH mettent en place des plans de formation pour y remédier. Parallèlement, les employés ont ce qu'on appelle le droit individuel à la formation, ils peuvent par conséquent exprimer un besoin de formation qui permettrait de développer leurs compétences ou tout simplement de résoudre des problèmes auxquelles ils font face durant l'accomplissement de leurs tâches de travail. On peut conclure que la formation joue deux rôles différents. Le premier consiste à être un outil voir levier de développement des compétences, quant au second, c'est de valoriser les compétences déjà existantes et de les perfectionner. Il ne faut pas aussi oublier que la formation est synonyme d'évolution et par conséquent, elle permet aux salariés d'élargir leurs champs de compétences et de pouvoir bénéficier d'une mobilité qui fera évoluer leurs carrières professionnelles de manière modérée.

Avec des formations innovantes, l'entreprise dispose d'un levier pour attirer et fidéliser ses équipes. Les enjeux sont à la fois collectifs et individuels. L'entreprise doit identifier les compétences afin de les préserver, les entretenir, les développer. Pour réaliser ses prestations, elle a besoin de recourir aux compétences de ses collaborateurs.

.La formation est alors l'un des moyens les plus redoutables pour développer les compétences, elle est nécessaire en cas d'évolution rapide de métier. Elle doit permettre aussi de faire progresser chaque collaborateur sur le plan professionnel, lui donner une plus grande mobilité en interne et éviter les reclassements difficiles en cas d'obligation de licencier.

Si on considère que la formation est un levier de développement des compétences, il faut préciser sur quel partie des compétences elle a un impact, comme nous le savons déjà, la compétence est constituée de connaissances théoriques (savoir) de beaucoup d'habiletés

¹ MEIGNANT.A, *op.cit*, p389

(savoir-faire) pour tout ce qui est technique et enfin l'aspect comportemental qui est le savoir-être.

Nous allons dans le tableau suivant essayer de présenter les formations adaptées à chaque type de compétences :

Tableau n°10 : quelle formation pour quel type de compétence ?

Type de compétence	Savoir (connaissances théoriques)	Savoir-faire (habiletés, compétences techniques)	Savoir-être (compétences comportementales)
Formation adéquate	<ul style="list-style-type: none"> - Séminaires/congrès - Cours magistrales - Discussions - E-learning 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotation de poste - Formation sur le tas - Stage - Cas situation - Simulation par le jeu - E-learning 	<ul style="list-style-type: none"> - Jeu de rôles - T-group - Développement personnel - Gestion du stress - Gestion du temps - Leadership

FORMER ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DE SES EMPLOYÉS ET GESTIONNAIRES, CELA PERMET DE :

- Attirer et de retenir des ressources humaines compétentes ; lorsque l'employé perçoit que son employeur fait des efforts pour développer ses compétences, il tend à rester plus longtemps [Si et Li, 2012]
- Mobiliser les employés ; les activités d'apprentissage peuvent permettre de préciser la mission de l'organisation, aidant ainsi l'employé à évoluer et à y trouver sa place.
- Mieux s'adapter aux changements ; les activités d'apprentissage permettent aux employés d'acquérir ou de développer les compétences requises pour utiliser de nouvelles technologies, ou pour faire face aux nouvelles orientations de l'entreprise.
- Demeurer compétitif ; les activités d'apprentissage permettent d'améliorer la performance et de stimuler la créativité et l'innovation.

- Préparer la relève ; certaines activités d'apprentissage peuvent être intégrées au programme de développement des hauts potentiels, ou au programme de gestion de carrière.¹

Conclusion

La gestion de compétences est devenue une préoccupation majeure du département des ressources humaines pour la simple raison que le capital humain est un investissement des plus rentable. Le défi est de pouvoir détecter les compétences déjà présentes chez les salariés mais aussi de tout faire pour les développer afin d'en faire une vraie richesse pour l'entreprise. Les besoins de formations en relation avec l'acquisition des compétences évoluent de part et d'autre. D'un côté, l'entreprise affine l'identification des compétences possédés et celle à acquérir et cible les formations précises qui y sont associés. De l'autre, le salarié prend l'initiative de se former à titre individuel indépendamment de son employeur. Tout ceci n'est possible que par l'existence d'une offre de formation plus riche, plus individuel et plus accessible. Former n'est plus un choix mais plutôt une obligation. Former pour développer, former pour résoudre des problèmes mais surtout former pour évoluer.

¹file:///C:/Users/pc/Pictures/2016_MoisdeLaGRH_Fascicule3Laformationetledveloppementdescompetences_TEC HNOCompétences.pdf

Chapitre III

**L'impact de la formation sur le
développement des compétences « Cas
de la BNP Paribas EL Djazair »**

Introduction

Mettre en valeur les ressources humaines n'a jamais été aussi vitale pour l'entreprise qu'il ne l'est aujourd'hui, face à une digitalisation des moyens de communications, une montée exponentielle dans les capacités et les technologies de pointe, l'atout principal qui peut permettre à une entreprise de se démarquer de ses concurrents se trouve être son « capital humain ».

C'est dans cette perspective que travaille la BNP Paribas pour atteindre un niveau de performance sans égal, et c'est pour cette raison que la mise en place du CDC fait partie de la politique RH.

Dans la mise en œuvre de sa politique, la direction des ressources humaines met au cœur de ses préoccupations la formation qui est un moyen pour servir la stratégie de la banque et développer les compétences des collaborateurs.

Le lien existant entre la formation et le développement des compétences est indéniable, n'empêche qu'il n'est pas forcément juste pour toutes les situations, l'entreprise peut mettre en place un système de formation visant à améliorer les compétences de ses employés sans pour autant y parvenir, beaucoup de facteurs entrent en jeu comme la motivation, le timing, la pertinence dans l'identification des besoins et par conséquent l'objectif de la formation peut être mal formulé

Notre stage au sein de la banque a pour objectif de mettre à l'épreuve l'efficacité de la formation et son impact sur le développement des compétences face à une montée en puissance d'internet et des moyens d'apprentissage les plus modernes.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil :

Cette première section est consacrée à la présentation du groupe BNP Paribas et de son évolution historique, cette banque mondiale a fait beaucoup de chemins avant de donner naissance à sa filiale BNP Paribas EL Djazair.

1.1.Présentation du groupe BNP Paribas

BNP Paribas, le leader européen des services bancaires et financiers, crée le 23 mai 2000 de la fusion de la banque nationale de Paris (BNP) et Paribas. Le nouveau Groupe français hérite alors de deux grandes traditions bancaires, celle de la BNP, première banque française dont les origines remontent à 1848 et celle de Paribas, banque d'affaires créée en 1872.

Le groupe BNP Paribas se classe parmi les 15 premières banques mondiales par la capitalisation boursière (somme d'argent qu'une entreprise vaut en bourse). Il comporte aujourd'hui près de 201700 collaborateurs, dont 159800 en Amérique du nord et 10000 en Asie.

BNP PARIBAS détient des positions clés dans ses trois grands domaines d'activités à savoir :

- Retail Banking
- Asset management and services
- Corporate et investment banking

1.1.1Historique du Groupe BNP Paribas : deux siècles de banque

L'histoire de BNP Paribas débute au XIXème siècle, alors que les banques ancêtres du Groupe naissent et se développent. Entraînées par le formidable essor industriel de l'Europe, elles drainent l'épargne nécessaire au financement du développement économique. En remontant aux sources du Groupe, ce sont près de 2 siècles d'histoire du secteur de la banque, mais aussi d'histoire de l'Europe, voire du monde, que l'on peut parcourir.¹

¹<https://group.bnpparibas/decouvrez-le-groupe/histoire-deux-siecles-banque> consulté le 17/04/2019 à 23h47

Tableau n°11 : historique du groupe BNP Paribas

Repère	Événement
1822	Création à Bruxelles de la Société générale de Belgique.
1848	Création du comptoir national d'escompte de Paris (CNEP) et du comptoir national d'escompte de Mulhouse.
1872	Création de la banque de Paris et des Pays-Bas (Paribas).
1874	Création à San José (Californie) de la Farmers National Gold Bank, futur Bank of the West.
1913	Création à Rome de l'Istituto Nazionale di Credito per la Cooperazione qui deviendra BNL.
1919	Fondation des ancêtres de la banque polonaise Bank BGŻ BNP Paribas Spółka Akcyjna.
1927	Création de Kocaeli Halk Bankasi (KHB) qui devient Türk Ekonomi Bankasi (TEB).
1932	Création de la Banque nationale pour le commerce et l'industrie (BNCI).
1945	Nationalisation des grandes banques de dépôt françaises, dont le CNEP et la BNCI.
1966	Fusion du CNEP et de la BNCI pour former la Banque nationale de Paris (BNP).
1979	Acquisition de Bank of the West par la BNP.
1986	Privatisation de Paribas qui avait été nationalisée en 1982.
1993	Privatisation de la BNP.
1997	Site Internet BNP Paribas.net.
2000	Création du Groupe BNP Paribas.
2006 à 2009	Acquisition de BNL, Fortis, BGL et TEB.
2007	Début de la crise financière mondiale.
2013	lancement de Hello bank!

Source : site de la BNPP

1.1.2. Le groupe BNP Paribas dans le monde

Le groupe BNP Paribas est présent dans 88 pays et est fortement implanté sur toutes les grandes places financières mondiales. Présent dans toute l'Europe, à travers l'ensemble de ses métiers, la France et l'Italie ont ses deux marchés domestiques en banque de détail. BNP

Paribas possède, en outre, une présence significative et en croissance aux Etats-Unis et des positions fortes en Asie et dans les pays émergents et outre-mer.

Au bassin méditerranéen, le groupe possède 257 agences au Maroc (BMCI), en Tunisie 108 agences, en Algérie 72 (BNP Paribas EL DJAZAIR), en Lybie 47 agences, en Egypte 62 agences et en Turquie 334.

1.1.3. La BNP Paribas en quelques chiffres

Après avoir consulté le site du groupe BNP Paribas, nous avons pu récolter les données suivantes :

- ✓ **68 119** Collaborateurs dans 28 pays.
- ✓ **Plus de 17 millions** de Clients particuliers.
- ✓ **Plus de 850 000** Clients professionnels entrepreneurs et entreprises.

1.2. BNP PARIBAS EL-DJAZAIR :

1.2.1. Présentation de la BNP Paribas EL DJAZAIR

BNP Paribas el Djazair est une filiale à 100% de la BNP PARIBAS. Elle a vu le jour en 2002, dotée d'un capital de 10 milliards de dinars algériens. Sa vocation est d'être une banque universelle qui offre des services de qualité supérieure l'ensemble de ses clients. La banque est devenue en moins de 4 ans une des toutes premières banques privées sur le territoire algérien. Fort de ces succès, la BNP Paribas el Djazair a développé un réseau de 72 agences qui couvre l'ensemble du pays avec une implantation dans 20 wilayas. Avec une base déjà très solide à Alger.¹

Depuis mai 2014, BNP Paribas El DJAZAIR est la première banque en Algérie à être certifiée ISO 9001 sur son activité Monétique liée à la gestion des cartes bancaires, des guichets automatiques de banque et à la gestion des réclamations. La banque a par ailleurs reconduit sa certification ISO relative aux activités de commerce international, les virements internationaux et les transferts libres. Le nouveau siège social de la BNP Paribas EL DJAZAIR est opérationnel depuis 2015. Il est le premier de son genre en Algérie car construit selon la norme HQE, Haute Qualité environnementale et répondant à une politique RSE du groupe.

¹<http://lca.elwassat.com/a-la-une/2071.html> (consulté le 06/05/2019 à 13H06)

Elle est la première entreprise algérienne à avoir reçu une notation FitchRating (agence internationale de notation financière qui confirme la santé financière) de la banque ainsi que la qualité de son management et de son organisation.

Afin de répondre à un maximum de besoins et dans les meilleures conditions, la BNP ED collabore avec d'autres filiales du groupe à savoir :

- CETELEM ALGERIE
- CARDIFF – EL DJAZAIR

La BNP ED, comme beaucoup d'autres entreprises de grande envergure, s'est fixée des valeurs sur lesquelles elle se base et oriente sa stratégie de développement de continuité, ces valeurs sont :

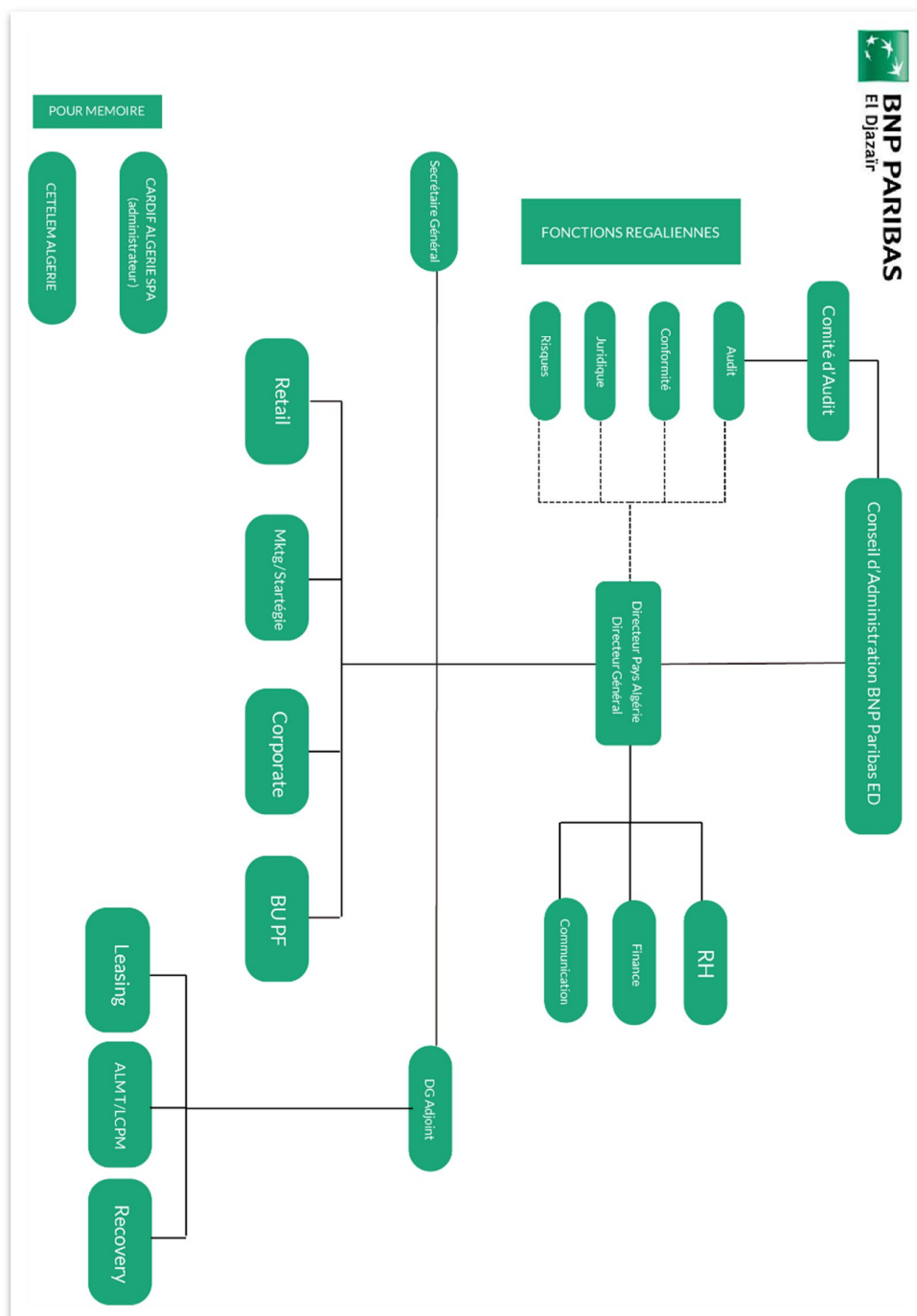
- ✓ Réactivité
- ✓ Engagement
- ✓ Créativité
- ✓ Ambition

1.2.2. Fiche technique de la BNP Paribas el DJAZAIR

Le tableau suivant est une fiche technique représentant quelques informations synthétisées concernant la BNP Paribas EL DJAZAIR :

Raison social	BNP Paribas EL DJAZAIR
Domaines d'activités	Retail banking, corporate and investment banking.
Date de création	2000
Forme juridique	Société par action (SPA)
Siège sociale	Quartier d'Affaires d'Alger, Lot 1 N° 1.03, Babezzouar, 16024 Alger
Directeur général	Pascal Fèvre
Effectif	1470 collaborateurs
Capital	10 milliards de Dinars Algériens
Slogan	La banque d'un monde qui change
Site internet	www.bnpparibas.dz

1.2.3. Structure de l'organisme d'accueil : Organigramme de la direction générale se situant à babezzouar



1.2.4. Les différents pôles d'activités de la BNP Paribas EL DJAZAIR

BNP Paribas EL Djazair fait partie du Groupe BNP Paribas, un des leaders mondiaux des services bancaires et financiers. Présente en Algérie avec plus de 1470 collaborateurs au travers de 71 agences, dont 14 centres d'affaires, réparties dans 19 wilayas, la banque multiplie son savoir-faire et s'adapte en permanence à l'évolution d'une clientèle très diversifiée.

- **L'activité Retail** : l'activité Retail regroupe plusieurs profils commerciaux qui s'attachent à entretenir une relation de proximité et de qualité avec leurs clients Particuliers et professionnels.
- **L'activité Corporate** : au même titre que l'activité Retail, BNP Paribas EL DJAZAIR fait appel au savoir-faire de ses commerciaux pour répondre à l'ensemble des demandes de ses clients Grandes entreprise, PME et PMI en termes de conseils sur le développement de leurs activités.
- **Les métiers transversaux** : parallèlement aux autres métiers, il existe chez BNP Paribas EL DJAZAIR des fonctions de support et de conseil. Ces métiers, souvent exercés au siège de la banque, garantissent la cohérence et le pilotage de l'ensemble de ses activités (conformité, Audit, Affaires juridiques, finances, risques, salle de marchés/trésoreries, organisations & informatique, ressources humaines, marketing et communication, etc.

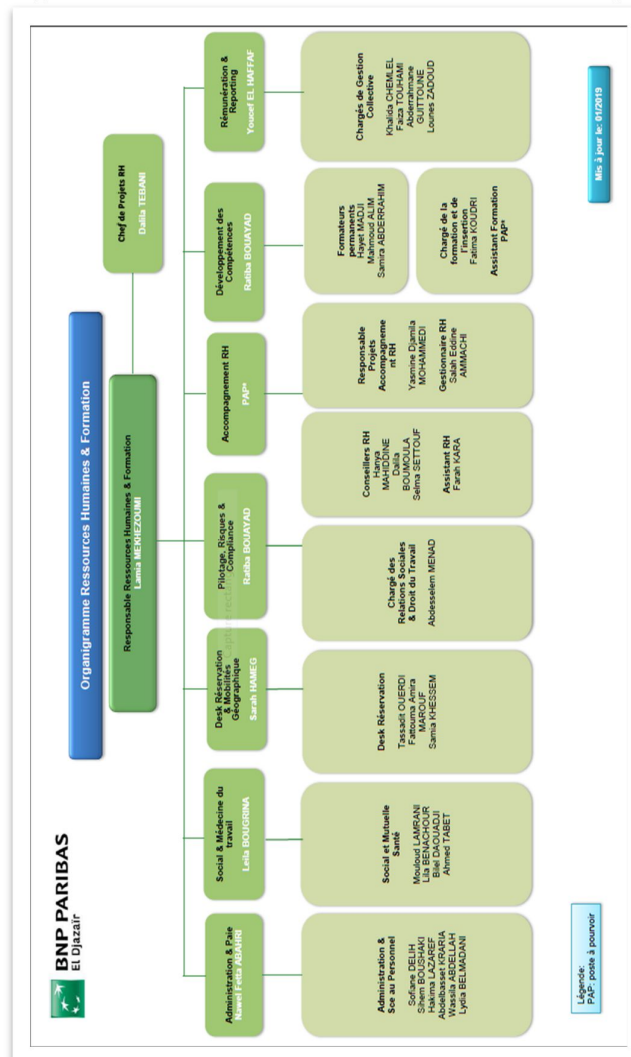
Section 2 : présentation du département des ressources humaines, son fonctionnement et ses missions

2.1 Présentation du département des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est plus que jamais au cœur du développement de la filiale. Elle s'intensifie et s'exerce dans un cadre bien structuré répondant à des principes et méthodes édictées. La vocation de la banque est d'assurer le plan de suivi individuel et les plans de carrière des collaborateurs dans une volonté de conforter la relève.

Les activités en matière de ressources humaines sont multiples, différentes mais complémentaires et couvrent tous les aspects liés à l'homme au travail. Au sein de la banque, le département (service) des RH comprend sept structures sous la responsabilité du responsable des ressources humaines et de la formation.

L'organigramme ci-dessous permet de voir les différentes structures ainsi que l'organisation du département.



Source : document interne

2.2. Les missions du département des ressources humaines de la BNPP ED

a. Entretenir la motivation des équipes, accompagner la stratégie

La mission des équipes de Ressources Humaines consiste à accompagner la stratégie d'entreprise et à entretenir la motivation des salariés.

Elles travaillent ainsi à ce que chaque responsable d'équipe dispose des moyens nécessaires, en nombre et en compétences, pour accomplir sa mission. Elles veillent également au maintien d'un climat social de qualité et s'engagent dans la lutte contre les discriminations en assurant la promotion de la diversité.

Dans un environnement externe en constante évolution, la capacité d'adaptation des collaborateurs est un atout essentiel. Les équipes sont à leurs côtés afin qu'ils puissent progresser humainement et techniquement, tout en restant motivés tout au long de leur carrière.

b. Promouvoir l'initiative individuelle

La BNPP ED place les compétences professionnelles et les capacités personnelles des collaborateurs au cœur de ses préoccupations.

En témoignent leurs quatre valeurs fondamentales qui sont également celles de BNP Paribas :

- **Réactivité** : évaluer rapidement les situations et les évolutions est essentiel pour garantir une efficacité dans la prise de décision.
- **Créativité** : promouvoir les initiatives et les idées nouvelles.
- **Engagement** : s'impliquer au service des clients et de la réussite collective. Etre exemplaire dans ses comportements.
- **Ambition** : gagner en équipe une compétition dont le client est l'arbitre.

2.3. La politique RH de la BNPP ED : permet aux différents collaborateurs de développer leurs carrières dans les meilleures conditions :

- Une gestion de carrière fondée sur la mobilité, la compétence et les performances
- Le développement des compétences et l'accès à des responsabilités plus étendues, à travers des entretiens planifiés
- Une harmonisation des salaires qui tient en compte du niveau de qualification, des responsabilités prises en charge et du management

- Une possibilité de carrière internationale dans le réseau du Groupe BNP Paribas pour les jeunes cadres à fort potentiel.

Cette politique permet aux collaborateurs :

- De s'intégrer parfaitement au travers des journées d'information et d'un programme de tutorat
- De recevoir une rémunération motivante constituée d'une part fixe et d'une part variable fonction de la performance
- D'évoluer rapidement

Développement des compétences Orientation stratégique RH/FORMATION

Il suffit de voir l'organigramme de la BNP Paribas EL Djazair pour comprendre et voir la place qu'occupent les compétences au sein de cette banque. La banque dispose de son propre centre de développement des compétences situé dans un environnement pédagogique moderne, afin d'assurer les meilleures conditions de formation à tous ses collaborateurs.

Le Centre de Développement des Compétences de BNP Paribas El Djazaïr est un service de la Direction des Ressources Humaines qui travaille activement pour le déploiement de la formation du personnel, de l'accompagnement des métiers dans la réalisation de leurs enjeux Business et la transformation de la banque par le développement de la culture digitale.

Le CDC est constitué de deux équipes qui travaillent en collaboration et en coordination pour l'atteinte des objectifs fixés par le département RH. Le centre est constitué de deux équipes :

- Une équipe pédagogique qui regroupe trois *formateurs permanents*
- Une équipe logistique qui regroupe un *responsable formation* appuyé par deux *assistantes RH*.

Dans la mesure où les formateurs permanents ne puissent combler les besoins en compétence exprimés par les collaborateurs, le département des RH fait appel à des prestataires externes afin de combler le manque et d'en faire bénéficier les formateurs pour une éventuelle maîtrise du sujet traité.

Le travail étant d'un volume assez important, la banque a décidé en 2009 de mettre en place des outils numériques ouvrant le champ sur la digitalisation des processus et permettant aux

collaborateurs d'avoir un accès plus rapide et simple afin d'exprimer leurs besoins de formations et d'être au courant de tout ce qui se passe au niveau de leurs banque.

Cet outil s'appelle « **My Dev** », un espace dédié à la formation, à travers lequel les formateurs mettent en avant les différentes formations proposés et disponibles, cet espace permet également au collaborateur d'établir un profil et d'être au courant en un clic.

L'objectif principal de la formation au sein du Groupe BNP Paribas est de booster le développement des compétences des collaborateurs, c'est pourquoi **My Développement** a été repensé pour aider les employés à étendre leurs cultures d'apprentissage continu.

C'est en ce sens que la plate-forme a été mise à niveau pour offrir une expérience d'apprentissage plus ergonomique, plus compatible et plus personnalisée.

Une nouvelle interface qui permet d'atteindre les objectifs de développement professionnel à tout moment et via n'importe quel appareil (téléphone, tablette, ordinateur).

2.3.1. Politique de formation

Le principal objectif de la formation est de développer les talents. Tout au long de leur carrière, les collaborateurs sont accompagnés par l'équipe RH FORMATION dans le développement des connaissances professionnelles nécessaires à leur activité. Un programme de formation est ainsi mis en place et adapté aux exigences de leur métier. D'autres part ; l'équipe RH mène régulièrement une campagne d'identification des besoins auprès des responsables de structures.

Le processus de formation consiste en la transmission de connaissances théoriques, pratiques, fonctionnelles et/ou techniques aux collaborateurs, par des prestataires internes ou externes, pour s'adapter aux évolutions des conjonctures économiques, des outils informatiques et des métiers de BNP Paribas EL Djazair. Dans la formation des collaborateurs, on distingue **quatre types de formation**

- ✓ **L'intégration** : elle représente le séminaire destiné aux nouvelles recrues et dédié à la découverte du Groupe BNP Paribas, et plus particulièrement aux différentes structures et métiers de la filiale BNPP ED.
- ✓ **Formation Continue** : représente toute action de formation dont les collaborateurs BNPP ED bénéficient, que ce soit dans l'enceinte du CDC ou à l'extérieur, qu'elle soit dispensée par des formateurs permanents ou externes.

- ✓ **Formation Diplômante** : représente les cursus de formation dispensés par des écoles et/ou des institutions de formation agréées par les autorités compétentes, et sanctionnés par des diplômes.
- ✓ **Formation en e-learning** : représente toute formation que le collaborateur suit en ligne, sur son poste de travail, en accédant à l'outil My dev.

Dans ces quatre types de formation, la banque propose :

- ✓ L'analyse financière
- ✓ Le précontentieux bancaire
- ✓ La réglementation des changes
- ✓ Le développement du leadership
- ✓ Le projet management professionnel

Des formations diplômantes, telles que le master, MBA ou encore PGS Finances et comptabilité, sont également dispensées dans le cadre de l'accompagnement des collaborateurs.

La banque dispose de son propre centre de développement des compétences situé dans un environnement pédagogique moderne, afin d'assurer les meilleures conditions de formation à tous ses collaborateurs.

2.3.2. Processus d'élaboration du plan de formation

L'élaboration du plan de formation vise à la fois à optimiser l'intégration des nouveaux collaborateurs, développer les compétences bancaires, favoriser la cohésion, renforcer les compétences managériales, anticiper et s'adapter aux évolutions de l'environnement de travail, accompagner les projets transversaux de la banque et la mise en place des outils et applicatifs utilisés par la banque.

L'élaboration du plan de formation consiste à suivre les étapes suivantes :

- Formations répertoriées dans le catalogue Formation accessible dans My Dev
- Formations non répertoriées dans le catalogue Formation

2.3.2.1. Recensement des besoins

Les besoins de formation peuvent être exprimés de différentes manières :

1. Soit par le collaborateur à son responsable hiérarchique :
 - ✓ Suite à la consultation du catalogue Formation, ou

- ✓ Sur la fiche d'évaluation du collaborateur,
- 2. Soit par le responsable hiérarchique suite à un entretien avec son collaborateur,
- 3. Soit par la Banque dans le cadre des orientations déclinant sa politique

Un besoin de formation déjà répertorié dans le catalogue Formation doit être mentionné selon l'intitulé exact. Dans le cas contraire, les attentes et les besoins seront exprimés clairement, pour que le CDC puisse identifier le type de formation souhaitée.

Le responsable formation rencontre périodiquement les responsables des Directions pour :

- Recenser et identifier les besoins collectifs et individuels ;
- Envisager de créer de nouvelles formations ;
- Définir ou confirmer les plannings de formations mis en place ;
- Evoquer tout sujet en lien avec la formation

2.3.2.2. Validation des besoins de formation

Les besoins de formation exprimés par le collaborateur doivent être obligatoirement validés par le responsable hiérarchique, qui détermine avec le responsable Formation les ordres de priorité des formations souhaitées, ainsi que le calendrier de leur mise en œuvre.

2.3.2.3. Elaboration du plan de formation et validation du budget

- a) **Elaboration du plan de formation** : l'élaboration du plan de formation se fait par le Responsable Formation et ses équipes selon les étapes suivantes :
 - Recueil des besoins en formations par le responsable formation auprès des responsables de départements et des lignes de métiers ;
 - Exploitation par l'équipe formation des fiches d'évaluation professionnelles ;
 - Mise en place de formations réglementaires obligatoires ou nécessaires à l'application des stratégies Direction des ressources humaines, direction générale de la banque ou groupe BNP Paribas ;
 - Ces deux opérations permettent l'élaboration du plan de formation collectif de toute la banque, ainsi que la mise en place de plans individuels de formation ;
 - Le plan de formation de la banque est ensuite soumis à la validation du comité RH.

b) Consolidation des besoins et établissement du budget prévisionnel

Le budget prévisionnel destiné à la mise en œuvre du plan de formation élaboré selon les étapes décrites ci-dessus, doit être soumis par le responsable formation au directeur des ressources humaines pour accord de principe, et consolidation avec le reste des dépenses

prévisionnelles de la DRH , qui le soumettra à son tour, à la direction générale pour validation définitive.

2.3.2.4. Communication et mise en œuvre du plan de formation

- a) **Présentation du projet de plan de formation au comité ressources humaines :** une fois le budget prévisionnel validé par le responsable formation, le directeur des ressources humaines et la direction générale, le plan de formation est soumis au comité ressources humaines.
- b) **Validation du projet de plan de formation :** la mission du comité ressources humaines est de veiller à ce que le plan de formation respecte les orientations stratégiques de la Banque et accompagne les collaborateurs dans le développement des compétences et des pratiques professionnelles qui nécessite l'évolution de leurs métiers. A l'occasion de la consultation, le comité RH peut proposer des axes d'amélioration.
- c) **Communication du plan de formation aux responsables hiérarchiques :** le plan de formation validé et communiqué lors du comité direction générale, aux responsables de lignes de métier et structures, puis reste accessible à l'ensemble des collaborateurs de la banque dans My Dev.
- d) **Mise en œuvre du plan de formation :** le responsable formation avec son équipe planifie les formations collectives répertoriés dans le catalogue formation et propose des dates aux participants ou à leurs responsables.

2.3.3. Déroulement de la formation

2.3.3.1. Organisation et animation de la formation

Le CDC organise la formation animée par les formateurs

2.3.3.2. Evaluation de la formation

A l'issue de chaque formation, la session et le formateur sont évalués sur la base d'une fiche d'évaluation complétée par les collaborateurs participant à la formation, en présentiel ou via l'outil My Dev.

2.3.3.3. Suivi de la formation

Afin de disposer d'un suivi des formations, le formateur doit faire remonter à la formation la fiche présence de chaque session organisée, après l'avoir complétée.

2.3.4. Classer et archiver les documents

Gestion de la documentation : les mails échangés entre les acteurs concernés par la formation, la documentation ou manuels de formation et les fiches d'évaluation issues de l'évaluation de la formation doivent être classés et archivés.

2.3.5. Effectuer les contrôles à posteriori

Contrôle des fiches d'évaluation : le responsable formation examine les fiches d'évaluation et prend en compte les appréciations pour assurer la qualité et le bon déroulement des formations suivantes. Il examine également les feuilles de présence reçues des formateurs, afin d'assurer un meilleur suivi de la formation.

2.3.6. Synthèse des principales étapes du processus

Tableau n°12 : principales étapes du processus de formation

Actions à entreprendre	Responsable RH	Responsable formation	Chargés administratifs et logistique	Responsable hiérarchique	collaborateur	Formateur
Recensement d'un besoin de formation						
Identification et validation d'un besoin de formation				×	×	
Validation de la demande de formation	×	×				
Préparation de la formation						
Conception des supports de formation						×
Validation des supports de formations		×				×
Inscription à la formation			×	×		
Réservation d'une salle de formation			×			
Déroulement de la formation						
Organisation de la formation			×			×
Animation du séminaire de formation						×
Evaluation de la formation					×	
Suivi de la formation		×				×
Processus AVAL						
Classer et archiver les documents			×			
Contrôler les fiches d'évaluation de la formation		×				

Source : Documentation interne

2.4. L'évaluation professionnelle

A pour objectif principal d'apprécier la performance et les compétences des collaborateurs dans le poste qu'ils occupent. C'est aussi un moment d'échange privilégié avec le manager, pour mettre en évidence les capacités acquises et mises en œuvre et pour échanger sur :

- L'adaptation du collaborateur à la fonction confiée ;
- Les responsabilités et la manière dont elles sont assumées ;
- La réalisation du plan d'action personnel des collaborateurs ;
- Les points forts et points d'efforts de chaque collaborateur ;
- Les besoins en matière de formation ;
- Les possibilités d'évolution professionnelle envisagée.

L'appréciation de la réalisation du plan d'action personnel et l'évaluation global doivent être fondées sur des éléments factuels non discriminatoires au regard des valeurs de réactivité, de créativité, d'engagement d'ambition du groupe BNP Paribas.

L'entretien annuel se déroule avant la fin de l'année civile, en lien avec les plans d'actions des entités : lancement de la campagne d'évaluation début octobre pour l'ensemble des collaborateurs ; retour des évaluations à la RH à la date fixée par les ressources humaines des pôles/entités opérationnelles/fonctions.

- Pour l'ensemble des cadres : ainsi que pour les non cadres responsables d'équipes, les entretiens d'évaluation ont lieu tous les ans.
- Pour les autres collaborateurs, l'entretien d'évaluation a lieu un an après la prise de poste pour suivre la bonne intégration, puis tous les deux ans à a date anniversaire de prise de poste ou pendant la campagne d'évaluation au choix du responsable.

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

3.1. Présentation de l'enquête

Nous allons déterminer l'objectif de notre enquête ainsi que la population choisie pour avoir des résultats crédibles.

Notre enquête s'est étalée sur une période de 3 mois soit du 01/03/2019 jusqu'au 01/06/2019.

Pour recueillir les informations nécessaires à l'élaboration de ce travail, nous avons utilisé différentes techniques à savoir :

La technique du questionnaire

Nous avons utilisé le questionnaire pour parvenir à palper la réalité. Ainsi nous avons utilisé un questionnaire composé de questions : ouvertes, fermées et semi fermées destinée aux employés de la banque ayant bénéficié d'une formation.

La technique de l'entretien

Cette technique nous a permis de récolter les opinions du responsable commercial du département leasing en qualité de collaborateur ainsi qu'une formatrice interne en qualité de responsable RH.

La méthode statistique

Nous avons fait recours à cette méthode pour analyser les résultats sous forme chiffrés et les présenter sous forme de tableaux et de figures.

3.1.1. L'objectif de l'enquête

L'objectif de notre enquête est de montrer ce qu'apporte la formation aux collaborateurs de la banque, si cette dernière permet réellement d'acquérir et de développer leurs compétences. Ainsi que l'impact de l'évaluation sur le processus de formation.

Pour répondre à ça, nous avons élaboré un questionnaire dans le cadre de notre enquête au niveau de la BNPP ED accompagnée d'une série de deux entretiens semi-directifs que nous présenterons plus tard.

3.1.2. La population de l'enquête

La population que nous avons choisie pour notre enquête est le département du Business Unit Leasing (retail et corporate), un département qui occupe une place très importante au sein de la banque ainsi que le département « gestion des risques ». Ce choix est justifié par des raisons de disponibilité du staff.

nous avons retenus un échantillon de 45 personnes, à qui nous avons distribué notre questionnaire, nous avons pu récupérer 30 réponses. Notre questionnaire comprend des questions fermées, semi-ouvertes (à choix multiple) et des questions ouvertes.

Nous avons eu recours à un deuxième outil pour la collecte des données qui est l'entretien semi-directif, à travers cet outil nous avons essayé d'apporter une explication aux réponses des collaborateurs dans le questionnaire.

Nous espérons pouvoir apporter plus de consistance à notre travail en utilisant la méthode mixte constitué d'une étude quantitative et qualitative.

Les difficultés rencontrées

Toute recherche scientifique sur le terrain présente des difficultés qu'il faut surmonter pour pouvoir continuer. Nous n'entrons pas dans les détails. Mais les difficultés majeures qui méritent d'être soulignées sont celles relatives au manque des sources documentaires :

- Le manque de documentation en interne pour cause de confidentialité ;
- Les collaborateurs ayant une charge assez importante de travail et par conséquent peu de temps voir pas du tout à nous consacrer afin de répondre à nos questions ;
- La période de notre stage fut marquée par beaucoup de congés à cause du mois sacré ;
- Le département des RH étant un département à vision stratégique, les informations ne pouvant être tous divulgués nous a pénalisés quant à la présentation de certains documents consolidant notre étude.

3.1.3 La structure du questionnaire

Le questionnaire que nous avons élaboré est réparti en quatre sections :

- Une première section pour la description et les caractéristiques de l'échantillon ;

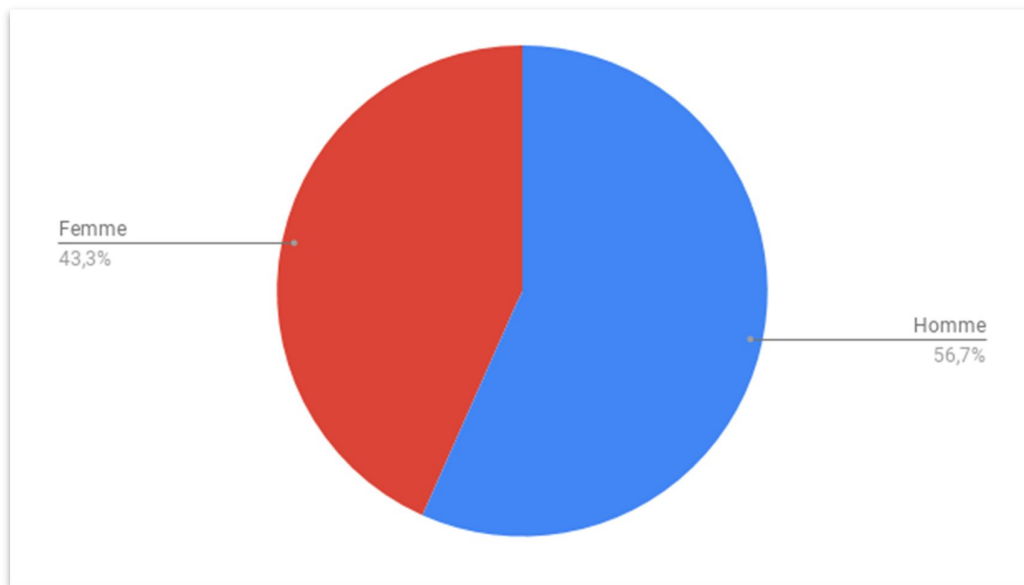
- Une deuxième section traitant le lien entre la formation et le développement des compétences ;
- Une troisième section consacrée à l'évaluation et suivi-post formation
- Une quatrième et dernière section sous forme de sondage ayant pour but de cerner les collaborateurs et d'établir leurs profils.

3.2. Analyse des données du questionnaire

3.2.1. Formation et développement des compétences

Afin de bien structurer notre travail et de suivre un cheminement logique, nous allons dans un premier temps présenter quelques caractéristiques de notre échantillon accompagnée par l'analyse des questions portant sur la formation et le développement des compétences.

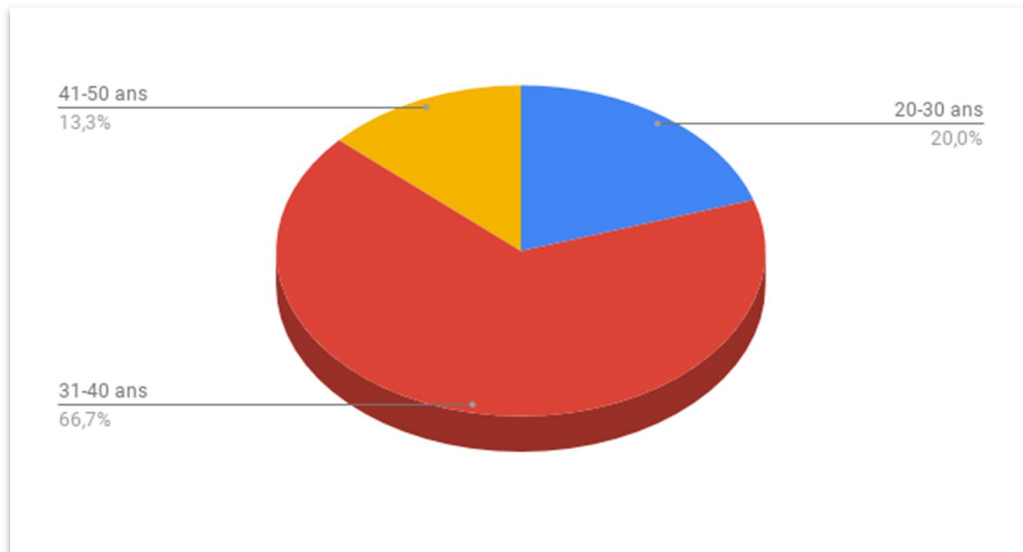
Figure n°2 : La répartition de l'échantillon par genre



Source : résultats de l'enquête

Interprétation : La figure ci-dessus montre que notre échantillon est constitué de 56,7% d'hommes pour 43,3% seulement de femmes. Ceci s'explique en premier lieu par le choix qui a été aléatoire et d'autre part par la nature des activités de la banque, le département leasing se caractérise par une activité commerciale nécessitant énormément de déplacements sur le terrain. Cette caractéristique explique l'intérêt que porte le genre masculin à ce genre de poste. Le département risque en opposé est caractérisé par une activité administrative, d'ailleurs c'est des postes occupés majoritairement par des femmes.

Figure n°3 : La répartition des collaborateurs par tranche d'âge



Source : résultats de l'enquête

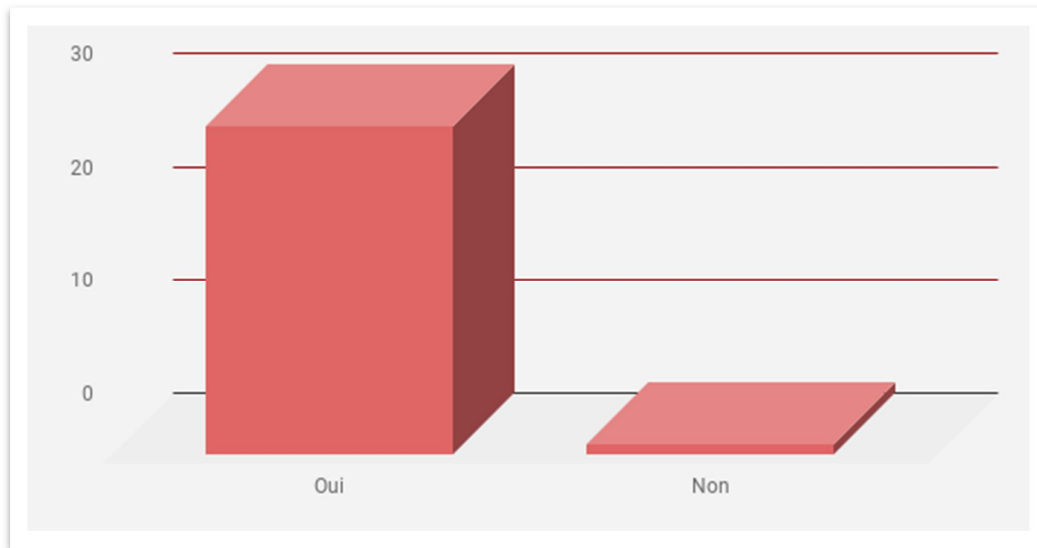
Interprétation : Notre population est constituée de 30 personnes ayant toutes à l'unanimité un niveau d'instruction supérieur. La BNP accorde une importance considérable au niveau d'étude des potentiels collaborateurs.

Nous constatons que les collaborateurs ayant entre 31 et 40 ans représente la tranche d'âge la plus importante (66,7%) pour des raisons d'expérience, d'efficacité et de compétences bancaires, ayant déjà occupé des postes auparavant ce qui leur a permis d'acquérir une certaine maîtrise et une expérience modeste. L'un des engagements de la banque est de recruter les jeunes fraîchement diplômés sans expérience, il représente d'ailleurs 20% de l'échantillon. Cet engagement est justifié par la motivation dont fait preuve les jeunes diplômés, la banque cherche également à développer les compétences de ses jeunes collaborateurs pour les garder le plus longtemps possible.

Les données citées précédemment permettent d'avoir une idée plus claire sur la répartition de l'échantillon étudié selon deux critères à savoir : le genre et l'âge.

Nous allons passer à présent à la partie dédiée à la formation professionnelle au niveau de la BNPP ED

Figure n°4 : Avez-vous suivi une formation depuis votre intégration à la BNPP ED :

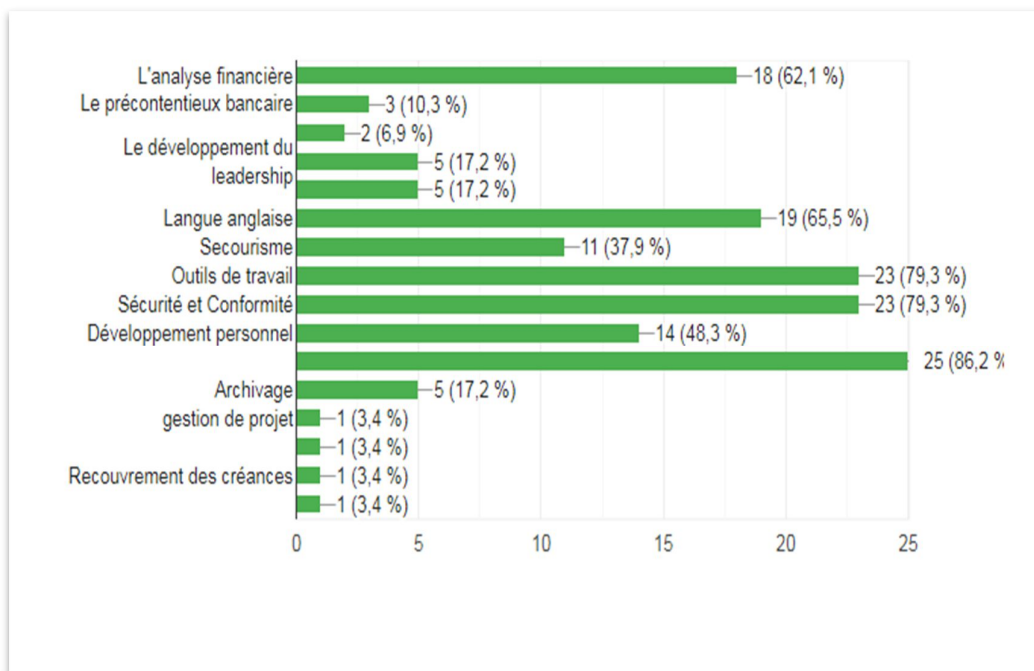


Source : Résultats de l'enquête

Interprétation : Sur l'échantillon de trente personnes, un seul collaborateur seulement n'ayant pas bénéficié d'une formation, il faut noter que la BNPP ED impose à ses collaborateurs un training de trois semaines leur permettant de se mettre en contact avec les différents départements de la banque ainsi que des formations en conformité et sécurité. Ceci dit, la réponse de ce collaborateur n'étant pas prise en compte pour les raisons précédemment.

Nous pouvons donc constater que tout collaborateur, après avoir été recruté, bénéficie d'une formation au moins une fois par an. Cette évidence témoigne de l'importance accordée à la fonction formation qui constitue un levier stratégique pour la banque.

Figure n° 5 : Parmi les formations proposées par la banque, quels sont celles que vous avez suivies ?



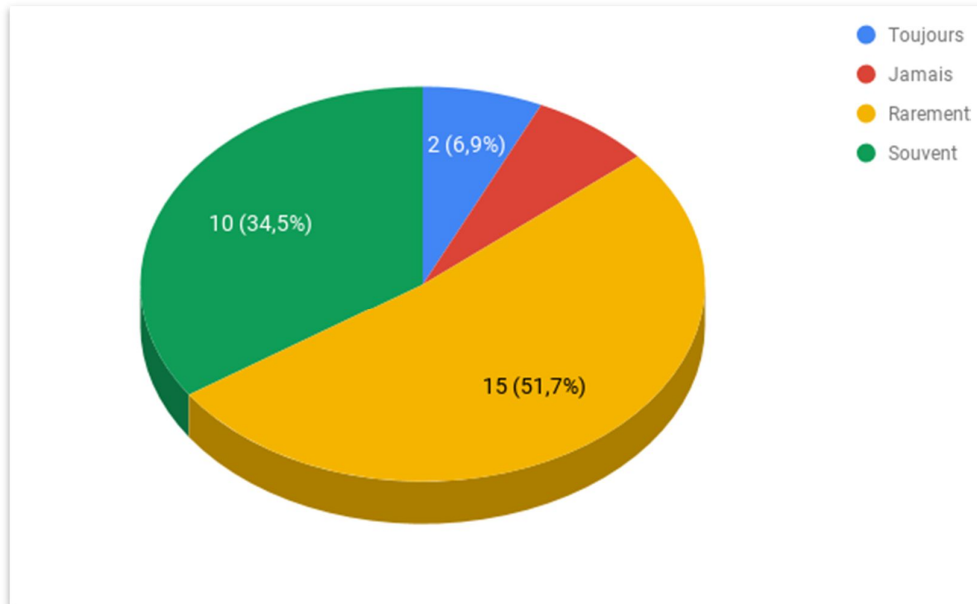
Source : résultats de l'enquête.

Interprétation : En respect à la politique RH de la banque qui stipule que chaque collaborateur est dans l'obligation de suivre des formations d'intégration, de conformité, de sécurité, de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, un large éventail de formations est proposé à tous les collaborateurs de la BNP, ces derniers peuvent choisir celles qu'ils jugent intéressantes et qui leurs permette de mieux maîtriser les tâches que requiert leur travail.

La formation diplômante est en général consacrée aux responsables de départements qu'on qualifie de *manager* pour la complexité et la nature de leur travail. Les responsables hiérarchiques ont des responsabilités plus lourdes et une charge de travail plus importante que les collaborateurs qui font partie de leurs équipes, c'est pour cette raison que la BNP dédie des formations diplômante aux personnes occupant ce genre de poste. Nous retrouvons d'ailleurs une formation de 18 mois faite par le responsable leasing et une autre du responsable risque s'étalant sur une période de 3 ans.

Nous constatons que la formation occupe une place primordiale à la BNP qui prend en charge ses collaborateurs dans beaucoup de domaines, allant de la maîtrise de la langue jusqu'au développement personnel.

Figure n°6 : Etes-vous consulté sur vos besoins en matière de formation ?



Source : résultats de l'enquête.

Interprétation : la mise en place du nouvel outil « My Dev » a marginalisé la consultation sur les besoins qui se faisait à travers le questionnaire de satisfaction annuel. Par conséquent, le collaborateur n'est pas consulté annuellement sur ses besoins. A travers l'outil il retrouve simplement les formations proposées sans pour autant avoir un avis sur ce qu'il désire.

La divergence des avis sur la consultation se justifie par la présence de l'outil dont la perception diffère selon chaque collaborateur. À travers les questions que nous avons posées, nous avons pu constater que la consultation se fait à l'unanimité par le supérieur hiérarchique (les responsables des départements appelés managers).

Afin de connaître les attentes des collaborateurs et l'impact de la consultation de leur besoin en matière de formation sur l'implication et l'atteinte des objectifs. Nous avons procédé à une répartition des avis de ces derniers quant à la consultation.

Tableau n°13 : la consultation sur vos besoins vous rend-elle plus impliqué dans le processus ?

	Fréquence%	Pourcentage%
Oui	28	96,55%
Non	1	3,45%

Source : résultats de l'enquête.

Les réponses de la majorité de l'échantillon étant positive confirme à quel point être consulté sur les besoins pousse le collaborateur à être plus impliqué dans l'exécution de leurs travail et par la même occasion l'atteinte des objectifs de la formation de manière générale.

Tableau n°14 : Ces formations vous ont-elles permis d'évoluer vers certains emplois ou au sein de votre emploi actuel ?

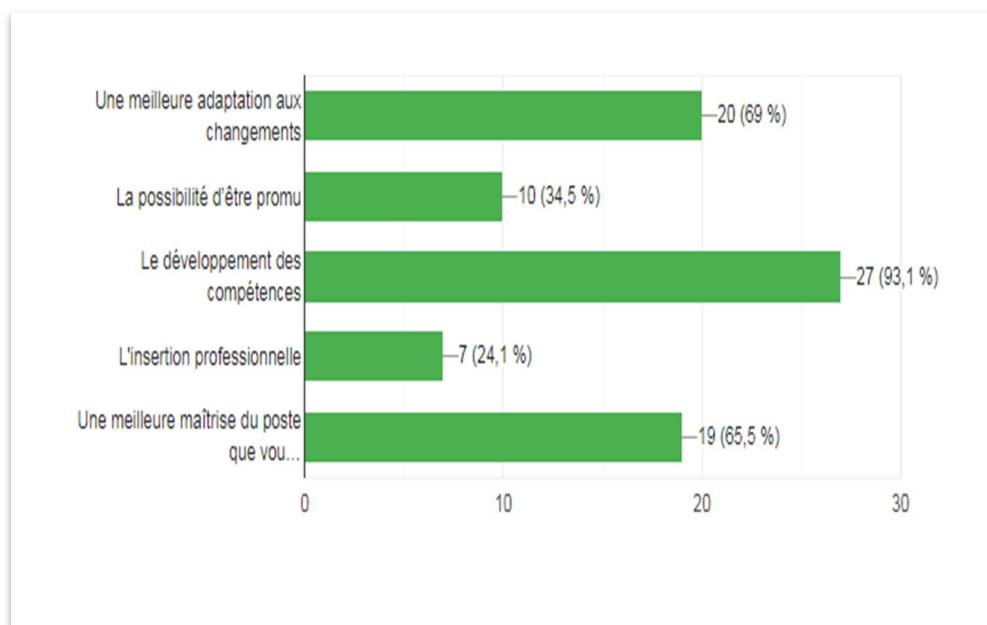
	fréquence	Pourcentage
Oui	26	89,7
Non	3	10,3
Total	29	100%

Source : résultats de l'enquête.

Interprétation : Les collaborateurs du département leasing ainsi que celui des risques affirment que la formation leur a permis d'évoluer au sein de leurs emploi actuel ainsi que vers certains emplois futurs. Ils confirment avoir une meilleure maitrise des outils de la banque, des techniques financières ainsi que la gestion du temps qui représente une variable jouant un rôle très important.

Une question complémentaire justifie ce résultat dans le sens ou les attentes des collaborateurs par rapport à la formation divergent de manière naturel, ceci dit leurs réponses ont été très similaires, la figure ci-dessous résume leurs attentes :

Figure n°7 : les attentes des cadres vis-à-vis de la formation

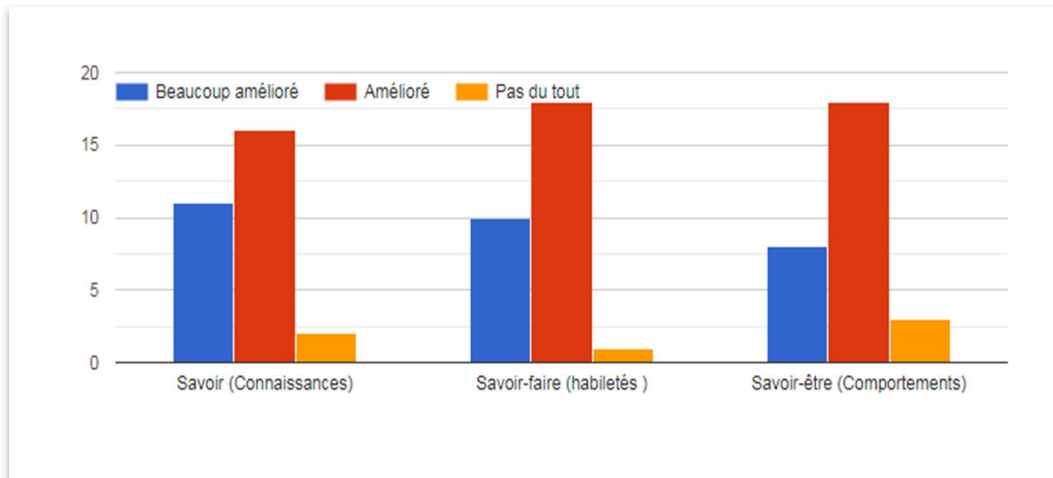


Source : résultats de l'enquête.

Comme nous pouvons le voir, le développement des compétences se place en tête des attentes des collaborateurs, suivi par une meilleure adaptation aux changements que connaît le domaine des finances. La formation comme outil de support et d'acquisition des connaissances contribue selon eux au développement de leurs compétences professionnelles.

Figure n°8 : l'impact de la formation sur le niveau des savoir, savoir-faire et savoir-être

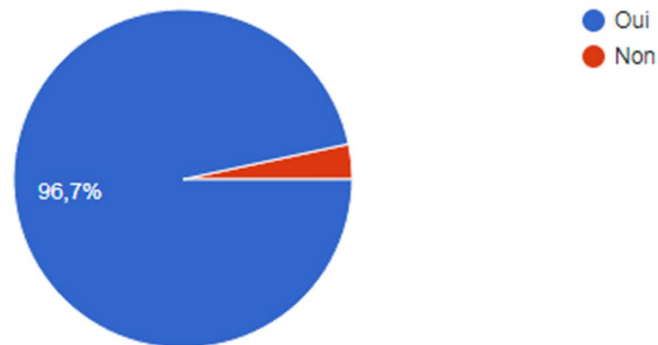
La compétence étant un concept encore non défini de manière définitive. Le savoir, savoir-faire et savoir-être représentent les composantes de cette dernière. Afin d'avoir une meilleure opinion de ce que la formation apporte à chacune de ses composantes nous avons jugé nécessaire d'aller vers les détails. La figure ci-dessous montre l'impact de la formation sur les trois composantes :



Source : résultats de l'enquête.

Interprétation : la formation professionnelle au sein de la BNP Paribas El Djazair a permis aux collaborateurs dans la majorité d'améliorer et de développer leurs compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être). Nous constatons des deux questions précédentes que les collaborateurs attendent de la formation un développement des compétences ce qui se confirme par les résultats de la figure n°8.

Figure n°9 : Estimez-vous pouvoir mettre en application les connaissances acquises tout au long de la formation ?



Source : Résultats de l'enquête.

La quasi-totalité des collaborateurs estiment pouvoir mettre en pratiques les connaissances acquises tout au long des formations qu'ils ont suivies.

La question n°19 du questionnaire : Y'a-t-il un suivi assuré, pour vous aider dans la mise en pratique de vos connaissances acquises tout au long de la formation ?

Afin d'optimiser le processus de formation, le CDC programme un suivi via l'outil « My Dev » qui selon les collaborateurs (75,9%) n'est pas considéré comme un suivis.

Le reste de l'échantillon (24,1%) estime que l'outil fait son travail. My Dev permet d'une part de mesurer la satisfaction des cadres concernant la qualité de la prestation de service mais également de leurs envoyer des quizz afin d'évaluer les acquis de la formation. C'est d'ailleurs cet outil qui revient à chaque fois que nous avons demandé qui était responsable des suivis effectués.

La réponse permet non seulement de confirmer l'impact positive de la formation sur le développement des compétences mais montre également que la formation n'est qu'un moyen pour arriver à des fins et non pas une fin en soi.

Sondage concernant les préférences et l'avis des collaborateurs de la banque

Afin d'établir un portrait des préférences et des exigences des cadres de la BNP, nous avons essayé de mieux les cerner en leur posant des questions fermées pour tirer le maximum d'information à travers chaque choix fait par le collaborateur.

La première question : êtes- vous plutôt ?

- ✓ Formation interne
- ✓ Formation externe

Voici les réponses que nous avons obtenues :

Tableau n°15 : Formation interne VS Formation externe ?

Formation	Fréquence	Pourcentage%
En interne	26	89,66%
En externe	3	10,34%
Total	29	100%

Source : résultats de l'enquête.

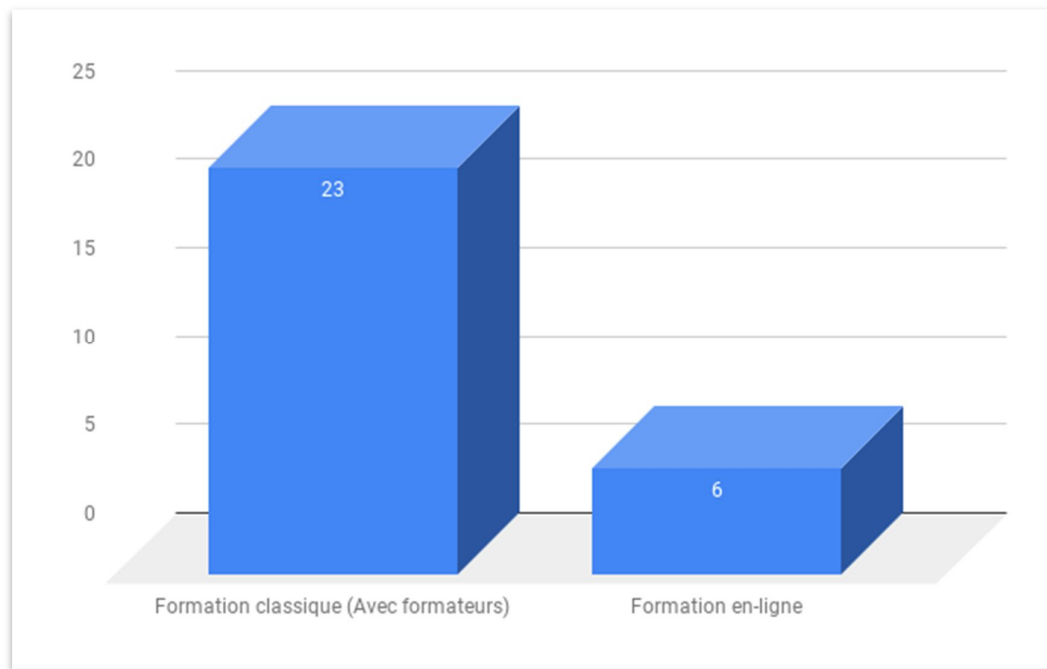
Interprétation : Nous observons que 89,66% des collaborateurs de la BNP préfèrent les formations en interne parce que l'environnement que prodigue le CDC permet une concentration élevée). Les formés se retrouvant dans un contexte qu'ils connaissent très bien. De plus, le nouveau siège répond à des normes de haute qualité environnementale et cela s'applique également sur le centre de développement des compétences. Nous avons eu la chance de visiter le centre et d'avoir un avis objectif de l'état des lieux et de l'atmosphère qui y règne (Disposition des salles, l'espace de travail, les ateliers, l'insonorisation, les outils mis en place comme support de formation...etc.).

Les 10,34 % des collaborateurs restants nous ont confié préférer les formations à l'externe pour se retrouver dans un environnement différent de celui du travail quotidien, ils affirment apprécier la découverte de nouveaux centres d'apprentissage ce qui constitue en réalité une motivation et un facteur qui favorise la réussite et l'atteinte des objectifs fixés par la formation.

La deuxième question : Vous préférez la formation ?

- ✓ En ligne
- ✓ Formations classique (avec formateurs)

Figure n°10 : E-learning VS Formation classique:



Source: résultats de l'enquête.

Interprétation: D'après l'histogramme que nous pouvons observer, 23 employés sur 29 privilégient la formation classique en la présence de formateurs, ces formations sont appelées présentielle au niveau du CDC. D'après les données que nous avons pu collecter, les formations en ligne sont obligatoires et exigés par la banque. Chaque collaborateur se retrouve dans l'obligation de les faire ce qui constitue un frein à la formation que les employés qualifie de corvée plus qu'autre chose.

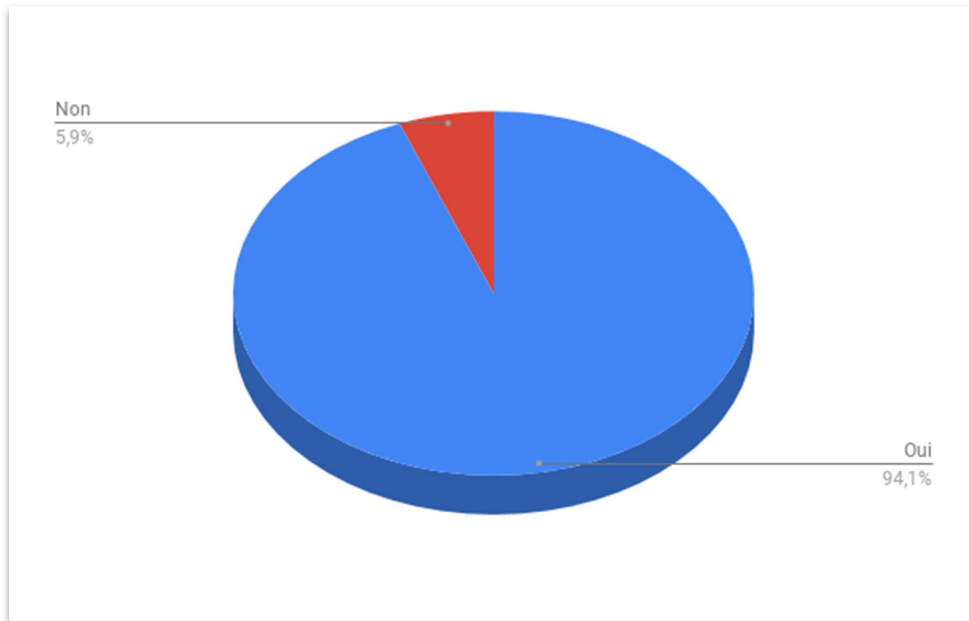
En opposé, nous retrouvons 6 collaborateurs qui trouvent que la formation en e-learning permet de rester sur son lieu de travail tout en apprenant de nouvelles choses.

Du sondage que nous avons effectué nous arrivons aux résultats suivant :

- ✓ **Les collaborateurs préfèrent les formations à l'interne**
- ✓ **Ils favorisent la formation classique (présence de formateurs)**

- ✓ **Ils qualifient l'outil « My Dev » d'efficace**
- ✓ **La formation en ligne n'est pas à la hauteur de leurs espérances.**

Figure n°11 : Selon vous, la formation est-elle le moyen le plus efficace permettant d'acquérir et de développer vos compétences ?



Source : résultats de l'enquête.

Interprétation : La politique RH de la BNP est centrée sur le recrutement des jeunes fraîchement diplômés ainsi que le développement continu des compétences de ses collaborateurs. Cet engagement a fait naître chez les employés de la banque le besoin d'acquérir constamment de nouvelles connaissances leur permettant d'évoluer et de bénéficier de promotions impliquant plus de responsabilités et de défis. Comme nous pouvons l'observer, 94,1% des employés estiment que la formation continue permet réellement de développer les compétences de chacun, ils vont même jusqu'à nous confier les compétences qu'ils voudraient acquérir à travers les techniques de formations utilisées à la BNPP ED.

Voici une liste des compétences à acquérir à travers la formation que nous avons pu collecter à travers la question n°32 de notre questionnaire :

- Maîtrise de la langue anglaise ;
- L'analyse financière ;
- Maîtrise des outils de la banque ;

- Gestion du temps/stress ;
- Le développement personnel ;
- Culture financière ;
- Négociation et techniques de vente.

Quant aux 5,9% restantes, ces collaborateurs estiment que l'expérience est plus constructive que la formation. Selon eux, le terrain reste le meilleur endroit pour apprendre et développer les compétences. Voici les réponses que nous avons pu collecter :

- **Collaborateur n°1** : « *La pratique est plus efficace (l'expérience)* »
- **Collaborateur n°2** : « *L'expérience est plus importante* »
- **Collaborateur n°3** : « *Le meilleur moyen s'est s'exercer sur le terrain* »
- **Collaborateur n°4** : « *l'expérience est ce qu'il y a de mieux pour acquérir de nouvelles compétences* »

La formation est une activité, un avantage qui différencie la BNPP ED des autres banques, cette dernière met toutes les ressources nécessaires afin d'assurer à ses collaborateurs toutes les conditions d'apprentissage et d'optimisation du processus. Elle permet également aux employés d'émettre leurs avis, propositions et suggestions pour l'amélioration du processus afin de le rendre plus efficient et plus productif.

Tableau n°16 : Avez-vous des reproches quant au système de formation de la banque ?

	Fréquence	Pourcentage%
Oui	23	79,3%
Non	6	20,7%
Total	29	100%

Source : résultats de l'enquête.

Si oui, lesquelles ?

Nous avons regroupé les réponses les plus pertinentes et logiques dans une liste :

- **Collaborateur n°1** : « *Je trouve que les formations en lignes nous accaparent par rapport à nos tâches quotidiennes, d'autant que ce sont les mêmes formations qui nous sont envoyées chaque année. Concernant les formations classiques, les formateurs manquent de motivation et d'énergie* »

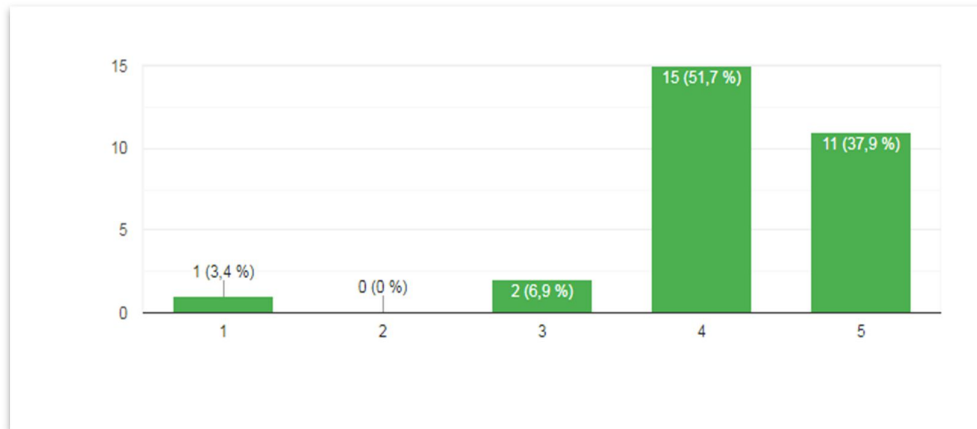
- **Collaborateur n°2** : « *Les formations proposées ne sont pas toutes adaptées aux besoins des collaborateurs et quand elles le sont ce n'est pas tout le monde qui y bénéficie* »
- **Collaborateur n°3** : « *La formation en ligne est très répétitive, elle n'est pas très efficace, ça nous prend une partie de notre temps de travail* »

De ce qui précède nous pouvons déduire que le système de formation en lui-même est efficace dans le sens où la formation, lorsqu'elle est ciblée et bien identifiée, permet de développer les compétences des collaborateurs dans divers domaines. La formation en e-Learning en revanche est un frein, les collaborateurs trouvent la formation en ligne beaucoup trop contraignante d'autant plus que celle-ci est obligatoire.

3.2.1. Suivi et évaluation (avant/post) formation

Nous allons dans cette partie de l'analyse essayer de montrer l'importance de l'évaluation et des suivis de la formation du point de vu des collaborateurs de la banque.

Figure n°12 : l'évaluation joue un rôle très important dans la mesure du succès de la formation, êtes-vous d'accord sur ce point ?

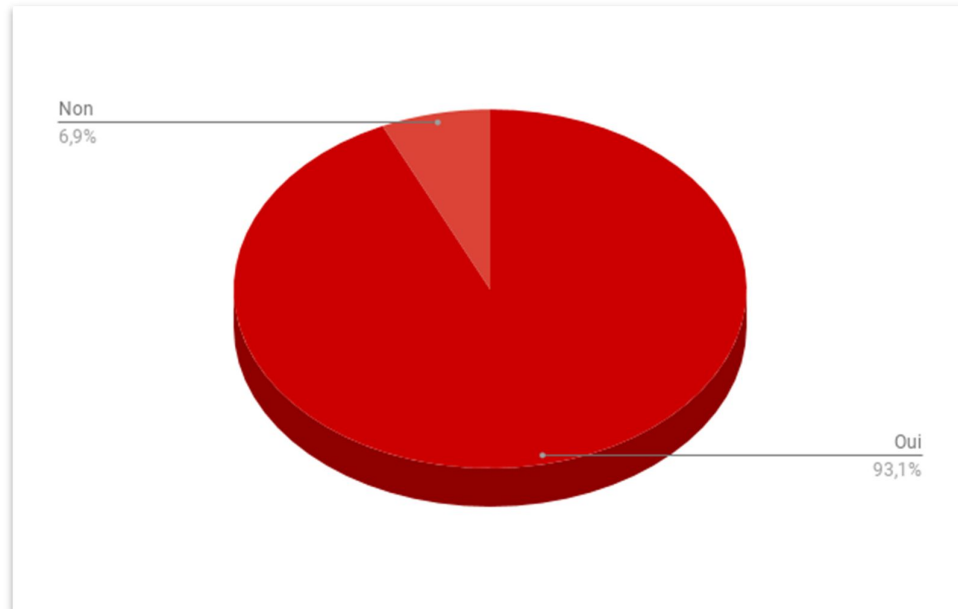


Source : Résultats de l'enquête.

Interprétation : l'évaluation des actions de la formation est très importante théoriquement, à travers cette question nous voulions connaitre comment les collaborateurs perçoivent cette dernière.

Comme le montre si bien la figure, ils attribuent une note sur une échelle de 1 jusqu'à 5, la quasi-totalité de l'échantillon attribue une note allant de 4 à 5.

Figure n°13 : Pensez-vous que l'évaluation (avant formation) permet réellement d'identifier les écarts liés au manque de compétences ?



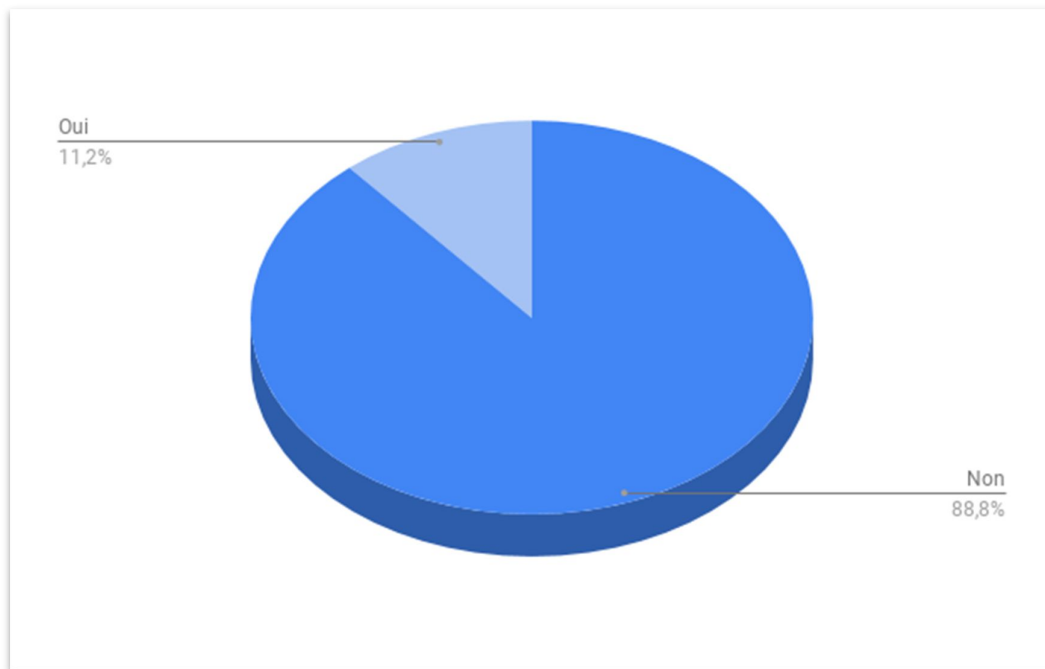
Source : résultats de l'enquête.

Interprétation :

La figure suivante est la réponse que nous avons obtenue de la part des collaborateurs concernant l'évaluation avant-formation.

Les collaborateurs de la BNPP ED sont évalués annuellement à travers des questionnaires de rendement et de satisfaction dont une partie réservée aux besoins de formations permettant de développer les compétences. 93,1% des employés estiment que l'évaluation permet réellement d'identifier les écarts liés au manque de compétences.

Figure n°14 : l'évaluation post-formation est de deux types, les connaissez-vous ?



Source : résultats de l'enquête.

Interprétation : la majorité de notre échantillon (88,8%) affirme ne connaître aucun des deux types d'évaluation post-formation, à l'encontre de 11,2% représentant les cadres supérieurs.

Que pensez-vous de l'évaluation de la formation ?

Cette question ouverte permet aux collaborateurs d'exprimer leurs opinions par rapport au système d'évaluation avant/post formation. Nous avons obtenus les réponses suivantes :

Collaborateur n°1 : « l'évaluation avant-formation permet de détecter le manque et le besoin en formation » ; « l'évaluation post-formation mesure le succès de l'action de formation »

Collaborateur n°2 : « avant la formation, l'évaluation définit ce qu'il faut faire comme formation » ; « après la formation, l'évaluation s'assure d'avoir atteint les objectifs »

Collaborateur n°3 : « l'évaluation avant et après formation sont tous deux nécessaire si l'entreprise veut développer les compétences de ses employés »

Collaborateur n°4 : « dans le cas de la banque, elle ne fait pas vraiment la différence vu que les formations ne sont pas ciblées »

Collaborateur n°5 : « *Je trouve que l'évaluation est primordiale pour atteindre les objectifs de la formation parce que l'employé est évalué pour combler les lacunes si jamais il y'en a* »

Que proposez-vous pour optimiser le système d'évaluation ?

Collaborateur n°1 : « *Avoir des entretiens semestriels avec des formateurs serait très bénéfique pour eux ainsi que pour nous* »

Collaborateur n°2 : « *mettre en place un questionnaire permettant d'identifier les besoins de chaque collaborateur en prenant en considération les activités que demande son travail serait vraiment intéressant* »

Collaborateur n°3 : « *l'évaluation au niveau de la banque se fait d'une façon standard, elle ne prend pas en compte les spécificités de chaque poste donc afin d'évaluer efficacement un collaborateur il faudrait faire attention à son poste* »

Collaborateur n°4 : « *l'évaluation permet de faire le point sur nos compétences et celles que nous voudrions acquérir donc nous consulter et venir vers nous apporterait des avantages à mon avis* »

L'évaluation est un outil qui n'est pas là seulement comme appui de la formation, elle permet d'un côté d'établir un profil de toutes les compétences dont dispose la banque (évaluation des compétences). De l'autre, l'évaluation (avant/post formation) permet à la formation d'être plus efficace dans le sens où celle-ci est remise en question à travers l'évaluation à chaud et à froid.

Les réponses des collaborateurs nous ont permis d'établir les résultats suivants :

- ✓ L'évaluation constitue un outil nécessaire pour la réussite des actions de formations entreprises par le CDC ;
- ✓ Les collaborateurs ne ressentent pas la valeur ajoutée qu'apporte l'évaluation, que ça soit avant ou après la formation ;
- ✓ Le suivi post-formation est assuré par l'outil « My Dev », qui n'est pas forcément adéquat et efficace dans le cas des formations techniques.

3.3. Analyse des données des entretiens semi-directifs :

Les résultats que nous avons obtenus à travers l'analyse du questionnaire sont très pertinents, cependant, nous avons voulu donner plus de matière à notre travail à travers deux entretiens semi-directifs qui puissent compléter le travail.

3.3.1. Analyse de l'entretien semi-directif n°1 avec la responsable de l'équipe commerciale :

Le tableau suivant représente l'entretien que nous avons établi avec la responsable de l'équipe commerciale au niveau du département leasing le 14 mars 2019, les réponses que vous trouverez ont été rapportées de manière objective.

Tableau n°17 : entretien semi-directif avec la responsable commercial Leasing

Questions	Réponses
Q1 : Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel ?	<i>« j'ai été recruté à la BNP en 2004, après avoir travaillé pendant deux ans dans une autre banque en respect au contrat de fidélité que j'ai signé lors de mes études dans une école de banque, cela fais exactement 15 ans que j'y suis, j'ai eu la chance d'avoir un parcours très riche, j'ai travaillé dans une agence à Rouiba, ensuite chargée d'affaires au centre d'affaires actuel et enfin responsable commerciale leasing »</i>
Q2 : Que pensez-vous de la politique RH de la BNPP ED ?	<i>« j'ai pu bénéficier de deux mobilités internes en étant employé dans la banque, d'un point de vue personnel, je suis très satisfaite de la politique RH et surtout celle de la formation »</i>
Q3 : Pouvez-vous m'en dire plus s'il vous plait ?	<i>« Bien évidemment, après avoir travaillé en dehors de la BNP je peux affirmer que la prise en charge du coté de la formation est ce qu'il y'a de mieux à la BNP, nous avons d'ailleurs un centre de développement des compétences qui propose des formations touchant beaucoup de domaines »</i>
Q4 : Avez-vous bénéficié de formations proposées par la banque ?	<i>« En tant que responsable commerciale leasing, je suis dans l'obligation d'acquérir de nouvelles compétences</i>

<p>Si oui, trouvez-vous qu'elles aient contribué au développement de vos compétences ?</p>	<p><i>et ce dans le domaine des finances, des techniques commerciales techniques de vente leasing, de la communication, du leadership parce que je gère une équipe et que je suis en contact avec les clients, ceci dit grâce à des formations tel que la gestion du temps et du stress ainsi que le développement personnel j'ai pu améliorer ma posture commerciale ainsi que la manière avec laquelle je gère mon équipe »</i></p> <p><i>Oui, la formation m'a beaucoup appris, j'ai pu avoir une meilleure maîtrise des outils de la banque, de l'anglais qui est devenue une obligation dans le monde du travail d'autant plus que nous avons affaire à des entreprises multinationales ce qui nécessite la maîtrise de l'anglais »</i></p>
<p>Q5 : Les formations que vous avez suivies ont-elles été proposées après consultation de vos besoins ?</p>	<p><i>« Alors, il faut savoir que j'ai été témoin de la transition entre les questionnaires d'évaluation et de la mise en place de l'outil My Dev qui représente une révolution dans le monde digitale, j'ai été consulté sur mes besoins ce qui m'a permis de bénéficier de formations ciblées et très utiles, ce n'est plus vraiment le cas avec My Dev mais j'espère qu'avec le temps nous pourrions voir une amélioration »</i></p>
<p>Q6 : Pensez-vous que l'évaluation dont vous parlez puisse faire la différence dans le sens ou cette dernière permette d'avoir des compétences plus exigeantes à travers la formation ?</p>	<p><i>« c'est une excellente question, ici dans la banque, nous sommes évalués annuellement sur notre rendement et notre satisfaction vis-à-vis de beaucoup de choses, la formation étant l'une de ces choses, l'évaluation permet aux responsable RH de nous orienter vers des formations qui comblent un manque de compétence ou qui développent ces derniers tout simplement »</i></p>
<p>Q7 : Considérez-vous qu'il existe un autre moyen d'acquérir et de développer les compétences en dehors de la formation ?</p>	<p><i>« J'estime que le terrain constitue le meilleur atelier pour apprendre et se développer, mais une chose est sûre, la formation est une nécessité pour toute entreprise cherchant à garder une place sur le marché</i></p>

	<i>devenu hyper compétitif, la formation fait gagner du temps et de l'argent à l'entreprise sur le long terme puisque celle-ci investit dans l'homme en le formant »</i>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : résultats de l'enquête qualitative

Ce que nous pouvons tirer de l'entretien n°1 :

Les collaborateurs occupant des postes de responsabilité sont très bien pris en charge du côté de la formation, il semble que dans leurs cas, la politique RH est très satisfaisante et encore plus pour la formation. L'entretien nous a permis de dégager les résultats suivants :

- La formation lorsqu'elle est ciblée permet aux collaborateurs de développer leurs compétences ;
- L'évaluation joue un rôle extrêmement important dans le sens où celle-ci permet de corriger les écarts que la formation pourrait ne pas remplir ;
- Etre consultée sur les besoins des collaborateurs permet une atteinte des objectifs fixés par la formation et un sentiment de motivation.

3.3.2. Analyse de l'entretien semi-directif n°2 avec une formatrice permanente au niveau du CDC

Nous avons jugés important d'établir un entretien avec une formatrice afin d'avoir une perception des responsables RH et de comment ils perçoivent la formation et le développement des compétences des collaborateurs de la banque. Cette formatrice nous a accordé une heure de son temps le 26 avril 2019.

Tableau n°18 : entretien semi-directif avec une formatrice du CDC

Questions	Réponses
Q1 : Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel ?	<i>« Alors, après avoir suivi des études supérieures en finance et décroché mon diplôme, j'ai été recruté ça fait presque 8 ans comme agent commercial puis je me suis reconvertie à la formation, j'ai exprimé mon souhait de devenir formatrice permanente après avoir moi-même suivi des formations professionnelles » Après une multitude de test et d'examens mettant en épreuve mes capacités à former les collaborateurs j'ai</i>

	<i>bénéficié d'une mobilité interne et me voici aujourd'hui, satisfaite de mon et de ce que j'offre à une banque qui m'a beaucoup offert »</i>
Q2 : pouvez-vous me parler de votre travail au CDC ?	<i>« Avec immense plaisir, comme vous l'avez probablement remarqué, nous sommes trois formateurs constituant l'équipe pédagogique, notre travail consiste à concevoir les supports de formations, d'assurer l'animation et le bon déroulement des plans d'actions, nous sommes également disposés à apporter une aide à l'équipe logistique dans la préparation physique de la formation, je parle des salles, de l'envoi d'invitations aux personnes concernées ainsi que le suivi post-formation »</i>
Q3 : Comment trouvez-vous les formations proposées par le CDC ?	<i>« Nous offrons à nos collaborateurs la possibilité de s'épanouir dans beaucoup de domaines, nous avons même mis en place ce qu'on appelle les parcours BLENDED qui signifie que les employés de la banque font des formations en présentiel et en e-learning en même temps »</i>
Q4 : Trouvez-vous que l'outil « My Dev » vous aide dans l'exécution de votre travail ?	<i>« la politique du groupe BNP Paribas va vers la digitalisation des outils de la banque y compris ceux de la formation, ce nouvel outil nous permet de faire parvenir l'information à tous les collaborateurs d'une manière directe et instantanée. Il permet aussi de faire l'évaluation que nous mettons en place à travers des questionnaires et des jeux-quiz qui permettent d'évaluer les collaborateurs et d'identifier d'éventuelles lacunes dans »</i>
Q5 : en qualité de formateurs, vous êtes les mieux placés pour juger si les collaborateurs développent leurs compétences à travers la formation, pouvez-vous me dire ce que vous en pensez ?	<i>« l'acquisition et le développement des compétences est l'objectif n°1 de la formation au CDC, nous en tant que formateurs faisons de notre mieux afin d'assurer une formation de qualité dans tout domaine confondu, à travers les résultats des évaluations et des objectifs fixés pour chaque collaborateur je peux vous affirmer qu'une amélioration est bien là ne serait-ce que sur le plan du</i>

	<i>développement personnel et de la maîtrise des outils »</i>
Q6 : la formation en e-learning n'est pas très apprécié par les collaborateurs, selon vous quel en est la cause ?	<i>« La raison pour laquelle nous constatons ce rejet est que la formation en ligne n'a pas été planifiée d'une manière à sensibiliser les collaborateurs aux avantages qu'elle peut offrir, nous essayons tout de même d'être à leur écoute afin d'améliorer cette dernière.</i>

Source : résultats de l'enquête qualitative.

Avoir l'avis d'un responsable RH permet de voir comment le département des ressources humaines perçoit les compétences ainsi que la formation qui est au cœur de la politique de la BNPP ED et du groupe de manière générale.

La compétence est la ressource clé dont dispose la banque, elle représente le capital le plus important.

- La banque recrute, forme et développe les compétences de ses collaborateurs ;
- Elle établit des évaluations annuelles dans le cadre de la formation et en dehors de celles-ci ;
- Les responsables RH tentent d'instaurer de nouvelles méthodes qui change de la formation classique pour offrir aux employés une expérience enrichissante à travers le parcours BLENDED (formation présentielle et en ligne) ;
- Les résultats obtenus par les formateurs confirment l'impact de la formation sur le développement des compétences comme étant positive ;
- L'évaluation à travers l'outil My Dev d'après les responsables RH est très efficace dans le sens où elle se fait d'une manière directe et instantanée.

3.4. Discussion des résultats de l'enquête et des hypothèses

Cette partie est dédiée à la discussion des résultats obtenus du questionnaire ainsi que l'entretien semi-directif que nous avons fait avec deux responsables au sein de la BNPP ED pour répondre aux hypothèses que nous avons proposé.

Les collaborateurs de la BNPP ED sont pris en charge dès leur intégration à travers des trainings et des séminaires d'intégration. La banque impose à ses employés de suivre des formations de conformité et de sécurité afin de les protéger des éventuels risques auxquels ils sont exposés. Cette obligation permet aux collaborateurs d'être à jour avec les changements qui opèrent au niveau du groupe dans sa totalité.

Le centre de développement des compétences qui a été mis en place au sein de la BNP a pour objectif de faire acquérir à la totalité des employés de la banque des connaissances spécifiques à chaque poste, prenons l'exemple du front office et des employés qui sont au niveau des agences, la banque s'engage à les former à une fréquence très élevée dans les domaines tel que : les techniques de vente, la qualité de l'accueil et de la posture commerciale, gestion des scandale en public ainsi que la maîtrise de soi face à des clients très difficiles.

L'évaluation quant à elle n'est pas perçue comme un outil permettant d'appuyer les processus de formation d'un point de vu des collaborateurs. À l'encontre des responsables RH qui jugent l'évaluation comme étant la clé qui leur permet de proposer des formations ciblés aux collaborateurs.

A travers les données présentées précédemment ainsi que les résultats du questionnaire :

La première hypothèse : « la formation contribue au développement des compétences des cadres de la BNP Paribas el Djazair » est confirmée dans le cas de la formation en présentiel. Les collaborateurs que nous avons interviewés viennent appuyer les réponses du questionnaire permettant ainsi de montrer l'importance que la banque accorde aux compétences qu'elles possèdent puisque celle-ci met tout en œuvre pour les développer et par conséquent d'assurer un rendement et une performance lui permettant de faire face à ses concurrents.

Dans le cadre de l'éthique et du respect de la recherche scientifique, nous sommes dans l'obligation de mettre en évidence tous les résultats de notre enquête. La formation est certes un outil de développement des compétences, ceci n'empêche que cette dernière puisse ne pas apporter les compétences qu'il faudrait au moment voulu, ce fut le cas d'ailleurs pour la formation en e-learning qui est qualifié de *pénible* et de *contraignante*. Autrement dit, la

confirmation de notre première hypothèse reste relative c'est pourquoi il faut traiter les résultats avec prudence.

La deuxième hypothèse : « L'évaluation post-formation permet d'orienter le processus de formation vers des compétences plus exigeantes ».

Théoriquement parlant, cette hypothèse devrait faire objet de confirmation. Au sein de la BNP Paribas El Djazair, l'évaluation n'est pas très bien perçue ce qui infirme cette hypothèse. D'après les avis des collaborateurs, l'évaluation post-formation constitue une variable déterminante dans le succès de la formation d'une part et d'autre part l'identification des actions correctrices qui permettent justement d'orienter le processus vers des compétences plus exigeantes.

Ceci dit, l'évaluation comme appui au niveau du CDC ne répond pas aux attentes des collaborateurs ce qui fait qu'elle ne remplit pas vraiment son rôle. Nous constatons donc que la deuxième hypothèse est fausse dans le cas de la BNP Paribas el Djazair.

La formation en e-Learning représente un levier de développement si cette dernière est planifiée et optimisée. Au niveau de la BNP la formation en ligne est encore en phase de mise en place, c'est-à-dire que les collaborateurs sont en période d'adoption et d'acceptation de ce changement, ce qui est tout à fait naturel puisque dans tout changement réside une résistance d'une manière ou d'une autre.

Il existe une relation très étroite entre la formation en ligne et l'évaluation post-formation, l'évaluation a également connu une digitalisation ce qui a marginalisé son efficacité dans le sens où elle est perçue comme la formation en-ligne en étant contraignante et inefficace.

Conclusion

La question principale à laquelle nous voulions répondre est de savoir si un lien existait entre la formation et le développement des compétences au sein de la BNP Paribas EL Djazair. La réponse à cette question est affirmative.

Certaines formations sont plus constructives que d'autres, dans le cas de la BNP, la formation présentielle est la plus efficace, son impact se ressent rapidement et se mesure facilement. Grâce à la prestation fournie par les formateurs. Les formations sont présentées sous forme d'ateliers relatant des situations réelles. De ce fait, le collaborateur se retrouve face à de vrais dossiers tout en préservant l'identité du client pour des raisons de confidentialités.

La planification de la formation est l'étape la plus importante de tout le processus, afin d'optimiser ce dernier.

Avant la digitalisation des outils de la formation, les employés avaient une meilleure perception de l'apprentissage qu'ils ne l'ont maintenant. La formation en e-Learning est jugée inefficace pour faute de planification et de sensibilisation.

Conclusion générale

Conclusion générale et perspectives de recherche

D'un point de vue théorique, ce travail nous a permis de montrer l'importance de la gestion des ressources humaines comme étant l'une des activités les plus influentes au sein de toutes les entreprises. Nous citons pour soutenir nos propos ce que disait Henry Ford, le fondateur de la maison automobile américaine FORD : « *Vous pouvez me prendre tous mes biens et mes usines, si vous me laissez les hommes je rebâtirais tout aussitôt* ». Cette citation témoigne de l'importance du capital humain.

Cette fonction qu'est la GRH a connu une évolution accompagnée de changements radicaux touchant les activités principales des ressources humaines. Avant, on ne pensait qu'à rémunérer le personnel pour les efforts qu'il fournissait.

Aujourd'hui, les dirigeants des entreprises prennent en considération les besoins de leurs salariés, étant donné que ces derniers ne sont plus considérés comme un coût mais plutôt comme un investissement sur le long terme. Les employés ont développé quant à eux des besoins allant de celui de se nourrir jusqu'au développement personnel et de l'accomplissement de soi. Le besoin de se développer nécessite de combiner un certain nombre de ressources dans un contexte précis, se développer signifie apprendre de nouvelles connaissances afin de les mettre en application.

Les entreprises sont de plus en plus axées sur la notion de compétence dans le sens où celle-ci leur permet d'avoir un avantage concurrentiel grâce au rendement de leurs employés. C'est pour cette raison qu'on s'intéresse aux compétences et à la manière de les développer pour ne pas les perdre.

L'entreprise est une organisation qui répond à des protocoles et des procédures claires, l'une des obligations imposées par la loi partout dans le monde est le droit à la formation, une organisation qui se respecte dédie une part de son budget à la formation de ses employés afin d'assurer une certaine stabilité et de booster la motivation et l'engagement de ses employés.

Si la formation est devenue non pas une option mais plutôt une nécessité c'est pour répondre aux besoins de développement des compétences afin de combler ce manque exprimé par les collaborateurs dans l'accomplissement de leur travail.

Il ne s'agit plus d'avoir un diplôme reconnu pour être jugé compétent, les responsables attendent de leurs employés de combiner les ressources nécessaires dans les situations de travail complexes afin de mettre à l'épreuve leurs capacités d'adaptation et de maîtrise.

Rappelons que la formation suit une logique et une méthodologie qui vise à atteindre des objectifs qui peuvent être stratégiques. L'une des difficultés auquel fais face un DRH et de dresser les priorités stratégiques en matière de formations.

La formation étant l'une des variables traités dans notre travail, nous avons tenté de trouver un lien entre celle-ci et son impact sur l'acquisition et le développement des compétences. A travers l'enquête menée au sein de la BNPP ED, nous avons pu confirmer l'existence du lien traduit par un impact positive de la formation sur le développement des compétences tout en prenant en compte la notion de relativité justifiée par la formation et les formes qu'elle peut prendre.

Le recensement des compétences permet d'identifier d'éventuels écarts entre les niveaux de compétence requis pour mener à bien les missions. Les axes d'amélioration peuvent alors être identifiés et traduits en action : formation, recrutement, etc. Aussi, la politique et l'offre de la formation doivent avoir pour ambition d'accompagner les mutations de l'entreprise, de proposer aux managers des comportements et des outils adaptés à leur environnement, et de permettre aux salariés de développer leurs compétences le long de leur vie professionnelle (employabilité)

Il n'existe pas de limites au savoir, une maîtrise totale d'un métier n'est pas possible dans la mesure où les TIC, la concurrence et le marché du travail connaissent une évolution exponentielle apportant son lot de défis et d'obstacles. La formation est une activité présente au cœur de la gestion des ressources humaines dans la banque, nous avons pu témoigner des dizaines de formations type trainings dédiées aux nouvelles recrues pendant des semaines. Nous avons également assisté à l'actualisation de certains outils permettant aux collaborateurs d'être à jour et d'être informé sur tout ce qui se passe à l'intérieur de la banque.

Dans notre étude, l'évaluation est jugée très importante d'un point de vue théorique, ce qui n'est malheureusement pas le cas au sein de la banque puisque celle-ci néglige le suivi et l'accompagnement de la formation. Les collaborateurs trouvent que les résultats seraient plus prometteurs si un système d'évaluation est mis en place, qu'il soit adapté à leurs attentes et qui prenne surtout en considération leurs besoins en matière de formation.

A travers notre travail de recherche, nous avons pu déterminer le cadre théorique de notre thème de recherche d'une part et la vérification de l'aspect théorique sur le plan pratique

d'une autre part. L'enquête menée nous a permis de confirmer les hypothèses et ce comme suit :

H1 : La formation est bel et bien un levier de développement des compétences au sein de la BNP Paribas El Djazair dans le cas des formations présentielle. La formation en e-learning constitue un moyen en phase d'adaptation et d'amélioration tendant vers la digitalisation de la totalité des outils de gestion de la banque.

H2 : L'évaluation post-formation ne permet malheureusement pas d'orienter le processus de formation vers plus d'exigences en termes de compétences bancaires. Pa faute de planification au niveau de la DG et du département RH, l'évaluation n'est pas conduite de façon à soutenir le processus de formation afin de déployer des actions correctives venant combler les lacunes identifiés.

Etre qualifié, professionnel ou compétent n'es en réalité qu'une description du niveau de maitrise que chaque employé a de son travail. Les compétences peuvent devenir obsolètes comme n'importe quelle technologie. L'idée est de miser sur celles qui ne font que gagner en valeur avec le temps favorisant ainsi l'entreprise qui les détient. L'entreprise se voit obligé de mettre en œuvre les moyens et ressources nécessaires pour lutter contre le dépérissement de ses compétences.

La BNP Paribas EL Djazair, à la différence des autres banques sur le marché algérien, tend à digitaliser les opérations de la banque qui peuvent l'être. Dans le cas de notre thème de recherche, la banque a pu mettre en place des outils numériques pour la gestion de la formation, l'évaluation ainsi que la gestion de carrière.

La gestion de carrière au niveau de la BNP vient s'appuyer sur la formation, qui représente un moyen permettant de réaliser des mobilités en interne ou en externe. L'outil qui a été mis en place il y'a de cela à peine 6 mois s'appelle « ABOUT ME », un outil inspiré de LinkedIn mais propre à la banque.

La gestion de carrière est là pour confirmer l'engagement de la BNP vis-à-vis de ses collaborateurs, elle promet formation, prise en charge et développement pour offrir à ses employés la possibilité d'être promu, de faire des mobilités afin de les garder le plus longtemps possible. L'une des stratégies de la banque, est d'offrir aux employés la possibilité de bénéficier d'une mobilité après avoir occupé un poste pendant 3 années consécutives.

L'une des problématiques que nous avons pu relever est : quel est l'impact de la digitalisation des outils de la gestion au sein de la banque sur sa performance ?

Notre présence au sein de la BNP Paribas El Djazair nous a permis de comprendre les raisons pour lesquelles cette banque devance toutes les autres dans le domaine des finances et de la qualité de service. La vision stratégique de la banque va au-delà du développement des compétences pour être performante et compétitive. La BNPP ED se tourne vers ce qu'on appelle le management des talents, un domaine vierge en l'Algérie qui traite de l'aspect comportemental chez l'employé. Ce nouveau concept traite une partie des compétences généralement négligé alors que celle-ci constitue la base de tout rendement de la part du collaborateur. Développer le sens de communication, de leadership et de team-building est la tendance d'aujourd'hui dans les entreprises multinationales et transnationales étant donné que ces dernières sont caractérisées par une très grande diversité culturelle. Le Talent-management pourrait sans aucun doute constituer un thème de recherche dans le cadre d'une étude post-graduation.

Au terme de notre travail, nous espérons pouvoir apporter une valeur ajoutée dans le domaine de la recherche scientifique mais surtout d'aider les futurs étudiants qui s'intéresse au domaine des ressources humaines.

BIBLIOGRAPHIE

Liste des ouvrages :

1. Cécile Dejoux, « *gestion des compétences et GPE* »C, 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2013
2. Charles Benabou, « *Mentors et protégés dans l'entreprise : vers une gestion de la relation* », Gestion, volume 20, numéro 4, décembre 1995
3. Claude Lévy-Leboyer,« *La Gestion des compétences* », Editions d'organisation, Paris, 2009
4. ERAY Philippe : « *précis de développement des compétences* », édition liaisons, paris, 1999
5. Françoise Kerlan, « *Guide pour la GPEC* », Troisième édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2007
6. Le BOTERF G. « *l'ingénierie de la formation* » (1990). Paris, édition d'organisation, p31.
7. LE BOTERF.G, « *construire les compétences individuelles et collectives* », Edition d'organisation, Paris, 2004
8. LECOEUR, « *La gestion des compétences* », édition de Boeck, Bruxelles, 2008
9. Lou Van Beirendock, « *Tous compétents ! Le management des compétences dans l'entreprise* », Edition de Boeck et Larciensa
10. MEIGNANT Alain : « *ressources humaines* », édition Vuiber, Paris, 2003
11. MEIGNANT Alain, « *Manager la formation* », 4^{ème} édition de liaison, Paris, 2003
12. Philippe Eray, « *Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation* », Editions Liaisons, Paris, 1999
13. Raymond Proulx, « *L'avenir de la formation professionnelle au Québec* », Formation et emploi, Février/Mars 1985
14. SEKIOU, BLONDIN, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, « *Gestion des ressources humaines* », 2^{ème} édition, les éditions 4L Inc, Canada, 2001.
15. SOYER, Jacques. « *Fonction formation* ». Paris, édition d'organisation, 2003
16. Zarifian.P, édition liaisons ; Paris, 2005

Liste des mémoires :

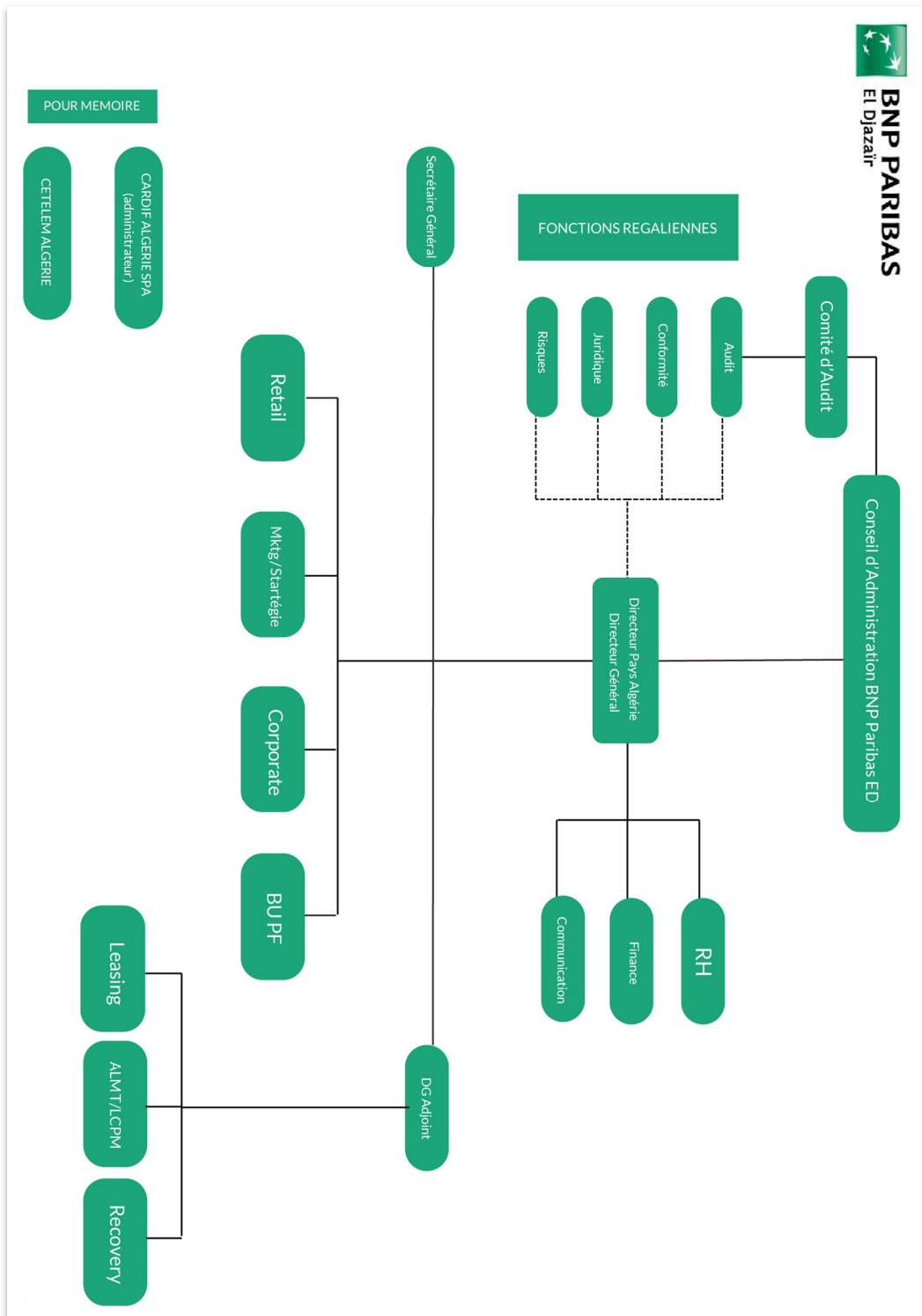
1. Belghanami Wassila Nadjat, « *LA GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise* », mémoire de magister en management option stratégie, Université d'Oran, 2013-2014
2. BENMERZOUGA OUAHIDA, « **le rôle du E-Learning et développement des compétences en entreprise** », Université de Tlemcen, 2006
3. Formation emploi [En ligne], 114 | Avril-juin 2011, mis en ligne le 04 octobre 2011. URL : <http://formationemploi.revues.org/index3378.html>.
4. MOKHTARI LAMIA, Les pratiques de gestion des compétences au sein de l'entreprise DANONE DJURDJURA ALGERIE, mémoire de master en management option management des organisations, Université de Bejaia, 2015
5. Najoua Mohib, « *Développer des compétences ou comment s'engager dans l'agir professionnel* »,
6. SMAIL Ghania, « *La formation du personnel administratif dans les institutions et administrations publiques* », Tizi Ouzou, 2010/2011
7. ZAIDI Kamel, « *L'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel CasNAFTAL District CBR Bejaia* », mémoire de master option GRH, Université de Bejaia, 2014.

Sites Internet :

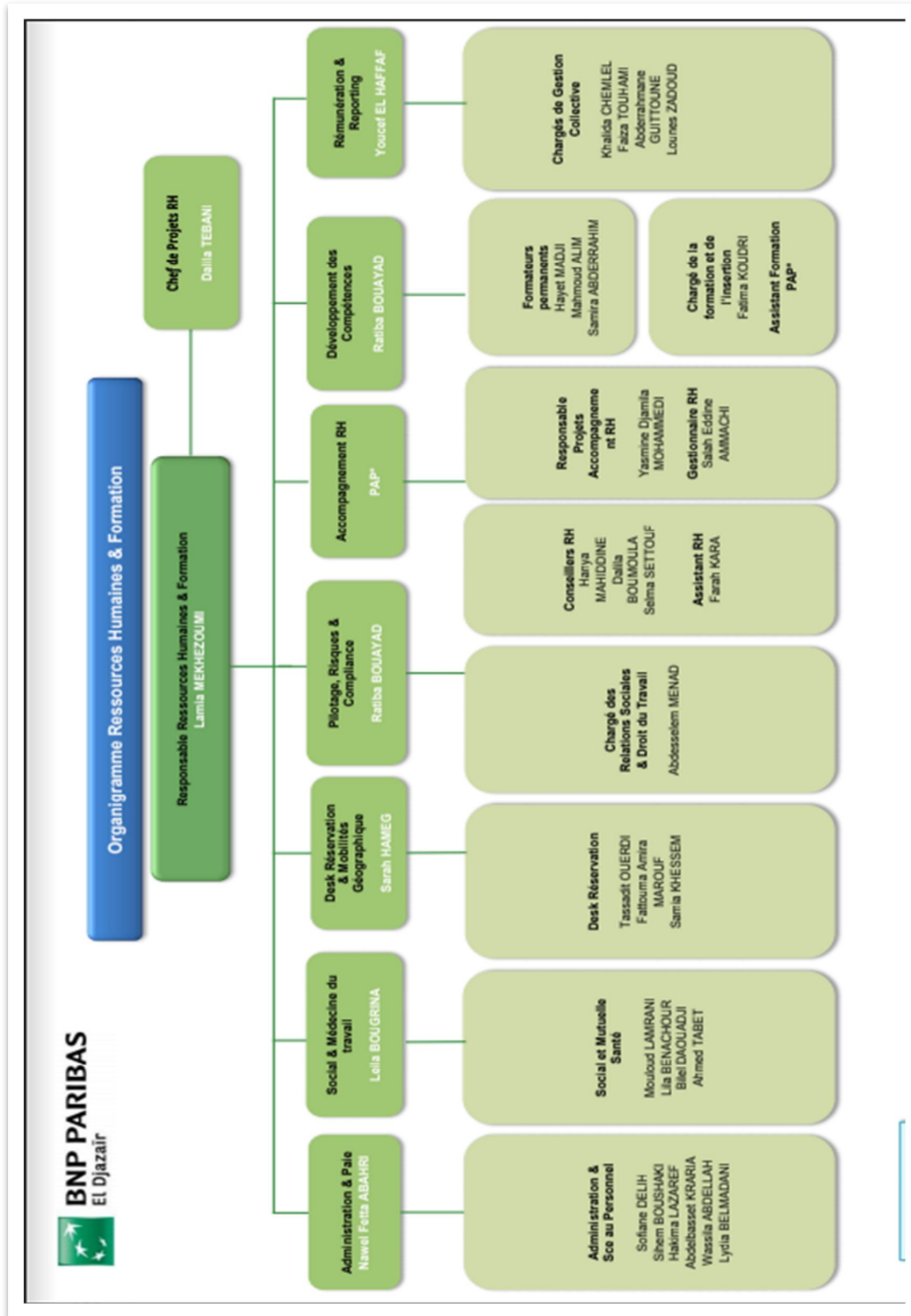
1. <file:///C:/Users/pc/Pictures/330173854-Gestion-Des-Competences.pdf>
2. http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/vd_o_27_tour_a_360o_cle0c2255.pdf
3. http://www.formations.philippeclauzard.com/Quatre_etapes_principales-ingenierieformation.pdf
4. http://www.formations.philippeclauzard.com/Quatre_etapes_principales-ingenierieformation.pdf
5. <https://blog.operaepartners.fr/2016/01/19/twi-training-within-industry-lean-management/>
6. <https://docplayer.fr/2820582-Faculte-des-sciences-juridiques-economiques-et-sociales-de-tanger-master-specialise-economie-et-gestion-des-ressources-humaines-emploi-et-formation.html>
7. <https://docplayer.fr/66916855-Les-competences-qu-est-ce-que-c-est.html> consulté le 11/05/2019
8. https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Bilan_de_comp%C3%A9tences
9. <https://www.icifformation.fr/article-5-le-bilan-de-competences.html>
10. https://www.memoireonline.com/12/12/6584/m_Etude-de-leffet-du-financement-base-sur-la-performance-sur-la-motivation-du-personnel-de-sante6.html consulté le 11/04/2019
11. www.technocompetences.qc.ca/pdf/service/guide_RH_complet.pdf.

Annexes

Organigramme de la BNP PARIBAS EL Djazair :



Organigramme détaillée du département RH :



Référentiel des compétences :

REFERENTIEL DE COMPETENCES	
PÔLE D'ACTIVITE OU FAMILLE	
INTITULE DE LA FONCTION	
FINALITE DU POSTE	
RELATIONS OPERATIONNELLES ET FONCTIONNELLES	
<p>(1) = Totallement responsable, autonome et niveau de qualification optimale (2) = Partage l'activité et les tâches avec d'autres salariés son intervention peut influencer la qualité de leur contribution (3) = Contribue occasionnellement à l'activité avec d'autres salariés, son intervention n'influence pas la qualité de leur contribution</p>	

VOLET I : ACTIVITES (1/)	EMPLOI	
ACTIVITE		
TACHES		
ACTIVITE		
TACHES		
ACTIVITE		
TACHES		
<p>(1) = Totallement responsable, autonome et niveau de qualification optimale (2) = Partage l'activité et les tâches avec d'autres salariés son intervention peut influencer la qualité de leur contribution (3) = Contribue occasionnellement à l'activité avec d'autres salariés, son intervention n'influence pas la qualité de leur contribution</p>		

VOLET II : CONNAISSANCES		EMPLOI		
Connaissances professionnelles générales requises pour occuper le poste		notions	maîtrise	expertise
Connaissances professionnelles générales liées à l'emploi		notions	maîtrise	expertise

(1) = Totalment responsable, autonome et niveau de qualification optimale
(2) = Partage l'activité et les tâches avec d'autres salariés son intervention peut influencer la qualité de leur contribution
(3) = Contribue occasionnellement à l'activité avec d'autres salariés, son intervention n'influence pas la qualité de leur contribution

VOLET III : COMPETENCES 1/2		EMPLOI		
COMPETENCES TECHNIQUES	COMPETENCES ORGANISATIONNELLES	COMPETENCES D'ADAPTATION	COMPETENCES RELATIONNELLES	COMPETENCES MANAGERIALES

(1) = Totalment responsable, autonome et niveau de qualification optimale
(2) = Partage l'activité et les tâches avec d'autres salariés son intervention peut influencer la qualité de leur contribution
(3) = Contribue occasionnellement à l'activité avec d'autres salariés, son intervention n'influence pas la qualité de leur contribution

CRITERES DE MAÎTRISE PROFESSIONNELLE

- (1) = **Totalement responsable, autonome et niveau de qualification optimale**
 (2) = **Partage l'activité et les tâches avec d'autres salariés son intervention peut influencer la qualité de leur contribution**
 (3) = **Contribue occasionnellement à l'activité avec d'autres salariés, son intervention n'influence pas la qualité de leur contribution**

SNP PARIBAS
 FORMATION

Questionnaire de satisfaction - Evaluation à C

Nom & prénom :

Profil :

Institution de la formation :

Date & lieu :

Nom de formateur(s) :

Cliquez sur l'appréciation actuelle selon la grille en cochant une croix (X)

1- Très insuffisant

2- Insuffisant

3- Moyen

4- Satisfaisant

5- Très satisfaisant

Questions	Appréciations				
	1	2	3	4	5
Contenu					
Q1					
Q2					
Q3					
Pédagogique / animation					
Q4					
Q5					
Q6					
Logistique / organisation					
Q7					
Transfert des apprentissages et utilisation des acquis					
Q8					
Satisfaction globale					
Q9					
Questions Ouvertes					
Q10	Quels sont les points forts de cette formation ?				
Q11	Quels sont les points d'amélioration de cette formation ?				
Q12	Quelles autres formations jugez-vous utiles pour vous ?				
Q13	Commentaires libres				

Questionnaire

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de master en sciences de gestion option "management et stratégies des entreprises" à l'école supérieure de management-Tlemcen (ESMT), nous avons élaboré le questionnaire suivant et ceci relativement à notre thème de recherche portant sur le développement des compétences à travers la formation. Vos réponses seront traitées de façon anonyme et utilisées uniquement à des fins de recherche scientifique, nous vous remercions vivement pour votre sérieux et votre modeste collaboration.

***Obligatoire**

1. 1) Genre: *

Une seule réponse possible.

- Femme
 Homme

2. 2) Age *

Une seule réponse possible.

- 20-30 ans
 31-40 ans
 41-50 ans
 Plus de 50 ans

3. 3) Niveau d'instruction *

Une seule réponse possible.

- Moyen
 Secondaire
 Universitaire

4. 4) Intitulé du poste *

5. 5) Ancienneté à la BNP Paribas EL DJAZAIR *

Une seule réponse possible.

- Mois de 5 ans
 entre 5 et 10 ans
 Plus de 10 ans

6. 6) Ancienneté dans le poste actuel *

Une seule réponse possible.

- Moins de 2 ans
 entre 2 et 5 ans
 entre 6 et 10 ans
 Plus de 10 ans

Formation et développement des compétences

Cette seconde partie du questionnaire est réservée aux informations en rapport avec la formation et le développement des compétences

7. 7) Avez-vous suivis une formation depuis votre intégration à la BNP Paribas EL DJAZAIR ?

*

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non Arrêtez de remplir ce formulaire.

Formation et développement des compétences

8. 8) Etes-vous consulté sur vos besoins en matière de formation ? *

Une seule réponse possible.

- Toujours
- Souvent
- Rarement
- Jamais

9. 9) La consultation sur vos besoins en matière de formation se fait par : *

Plusieurs réponses possibles.

- Votre supérieure hiérarchique
- Par le responsable RH

10. 10) être consulté sur vos besoins de formation vous pousse-t-il à être plus impliqué pour atteindre les objectifs de la formation ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

11. 11) Parmi les formations proposées par la banque, quelles sont celles que vous avez suivies ? Vous pouvez cocher plus d'une réponse. *

Plusieurs réponses possibles.

- L'analyse financière
- Le précontentieux bancaire
- La réglementation des changes
- Le développement du leadership
- Le projet management professionnel
- Langue anglaise
- Secourisme
- Outils de travail
- Sécurité et Conformité
- Développement personnel
- Gestion du temps et du stress
- Archivage
- Autre : _____

12. 12) Est-ce que vous avez bénéficié d'une formation diplômante ? **Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

13. Si oui, quelles sont les formations diplômantes que vous avez fait ?

14. 13) quel est la durée de ces formations ?

15. 14) Ces formations vous ont-elles permis d'évoluer vers certains emplois ou au sein de votre emploi actuel ? **Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

16. 15) Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ? plusieurs réponses sont possibles

*

Plusieurs réponses possibles.

- Une meilleure adaptation aux changements
- La possibilité d'être promu
- Le développement des compétences
- L'insertion professionnelle
- Une meilleure maîtrise du poste que vous occupez

17. 16) Après avoir suivi une formation, considérez-vous que votre niveau de connaissance (savoir), habiletés (savoir-faire) et vos comportements (savoir-être) se sont : **Plusieurs réponses possibles.*

	Beaucoup amélioré	Amélioré	Pas du tout
Savoir (Connaissances)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savoir-faire (habiletés)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savoir-être (Comportements)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Suivi post-formation

18. **17) Estimez-vous pouvoir mettre en oeuvre dans votre contexte professionnel les connaissances acquises au cours de la formation suivi ? ***

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

19. **18) Y'a-t-il un suivi assuré, pour vous aider dans la mise en pratique des connaissances acquises tout au long de la formation ? ***

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

20. **19) Si oui, par qui ?**

21. **20) L'évaluation joue un rôle très important dans la mesure du succès de la formation, êtes-vous d'accord sur ce point ? ***

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Complètement d'accord

22. **21) Pensez-vous que l'évaluation (avant formation) permet réellement d'identifier les écarts liés au manque de compétences ? ***

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

23. **22) L'évaluation post-formation est de deux types : à chaud et froid, connaissez-vous ces deux types ? ***

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

24. **23) L'évaluation à chaud permet de mesurer la satisfaction du formé par rapport à la formation de manière générale (contenu, environnement, niveau du formateur...), trouvez-vous qu'elle soit nécessaire ? ***

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non
 Pas vraiment

25. **24) L'évaluation à froid permet de voir si le formé est en mesure de mettre en application les connaissances acquises durant la formation, pensez-vous qu'elle est plus importante que le premier type ? ***

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

Votre avis/ Vos préférences

26. 1) Vous êtes plutôt : *

Plusieurs réponses possibles.

- Formation en interne
 Formation en externe

27. 2) Vous êtes plutôt : *

Une seule réponse possible.

- Formation classique (Avec formateurs)
 Formation en-ligne

28. 3) Préférez-vous les formations : *

Une seule réponse possible.

- De longue durée
 De courte durée

29. 4) Comment trouvez-vous l'outil "My Dev" ? *

Une seule réponse possible.

- Très efficace
 Efficace
 Pas efficace

30. 5) Selon vous, la formation est-elle le moyen le plus efficace permettant d'acquérir et de développer vos compétences ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

31. Si non, pourquoi ?

32. 6) Pensez-vous que vous avez des compétences à acquérir pour continuer à exercer votre fonction ou pour évoluer dans celle-ci ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

33. Si oui, lesquelles ?

34. 7) Avez-vous des reproches quant au système de formation de la banque ? *

Une seule réponse possible.

Oui

Non

35. Si oui, lesquels ?

Fourni par



Guide d'entretien n°01 : responsable commercial leasing

Je vous remercie d'avoir accepté de me voir et de répondre à mes questions, vos réponses me seront d'une grande aide.

Question n°1 : Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel ?

Question n°2 : Que pensez-vous de la politique RH de la banque ?

Question n°3 : Pouvez-vous m'en dire plus ?

Question n°4 : Avez-vous bénéficié de formations proposées par la banque ? Si oui, trouvez-vous qu'elles aient contribué au développement de vos compétences ?

Question n°5 : Les formations que vous avez suivies ont-elles été proposées après consultation de vos besoins ?

Question n°6 : Pensez-vous que l'évaluation dont vous parlez puisse faire la différence dans le sens ou cette dernière permette d'avoir des compétences plus exigeantes à travers la formation ?

Question n°7 : Considérez-vous qu'il existe un autre moyen d'acquérir et de développer vos compétences en dehors de la formation ?

Guide d'entretien n°02 : Formatrice au CDC

Je vous tiens à vous remercier pour m'avoir accordée cette entrevue qui m'aidera énormément dans l'élaboration de mon travail.

Question n°1 : Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel s'il vous plait ?

Question n°2 : Comment décrieriez-vous votre travail au CDC ?

Question n°3 : Comment trouvez-vous les formations proposées par le CDC ?

Question n°4 : L'outil My Dev vous jugez-vous qu'il soit efficace dans le sens où il vous facilite le travail ?

Questionnaire n°5 : En qualité de formateurs, vous êtes les mieux placés pour juger si les collaborateurs de la BP développent leurs compétences à travers la formation, pouvez-vous me dire ce que vous en pensez ?

Question n°6 : la formation en e-learning n'est pas très appréciée par les collaborateurs, selon vous quel en est la cause ?

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Annexes

Liste des abréviations

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre 1 : la formation, une activité au cœur de la GRH	8
Section 1: Aperçu sur la GRH	9
1.1. La fonction RH à travers les siècles	9
1.2. Les activités de base de la GRH	11
1.3. La formation, quel lien avec les activités de base de la GRH?	14
Section 2: Fondamentaux de la formation	15
2.1. L'évolution de l'activité FORMATION	15
2.2. Définitions de la formation	17
2.3. Objectifs et enjeux de la formation	18
2.3.1. Objectifs de la formation	18
2.3.2. Enjeux de la formation	19
2.4. Politique de la formation	20
2.4.1. Définition de la politique de la formation	20
2.4.2. Les acteurs de la formation	21
2.4.2.1. La direction	21
2.4.2.2. La DRH	21
2.4.2.3. Direction formation	22
2.4.2.4. Le responsable hiérarchique	22
2.4.2.5. Le formé	22
2.4.2.6. Les représentants du personnel	22
2.4.2.7. Les partenaires sociaux	23
Section 3 : Typologies et techniques de formation	23
3.1. Typologie de la formation	23
3.1.1. Première typologie.....	23
3.1.2. Deuxième typologie.....	24
3.1.2.1. Formation d'adaptation	24

3.1.2.2. Formation de gestion prévisionnelle du personnel	24
3.1.2.3. Outils intellectuels de base	24
3.1.2.4. Culture d'entreprise	25
3.1.2.5. Formations mobilisation sur un projet de formation.....	25
3.2. Techniques de formation	25
3.2.1. Techniques de formation à l'interne.....	25
3.2.2. Techniques de formation à l'externe	27
Section 4: Ingénierie de la formation	30
4.1. L'analyse et l'identification des besoins de formation	31
4.2. La conception du plan de la formation	32
4.3. La réalisation (la mise en œuvre) de la formation.....	34
4.4. L'évaluation des actions de la formation.....	35
4.4.1. Définitions de l'évaluation	35
4.4.2. L'évaluation de la formation (Pourquoi ?)	36
4.4.3. L'objet de l'évaluation.....	36
4.4.4. Moments de l'évaluation	36
4.4.5. Types d'évaluation	37
4.4.6. Les niveaux de l'évaluation de la formation	38
4.4.7. Acteurs de l'évaluation.....	39
Chapitre 2 :De la gestion des compétences vers le développement des compétences	42
Section 1: La compétence, que faut-il connaître à propos de cette notion ?	43
1.1. Historique de la notion de compétence	43
1.2. Evolution de la notion de compétence	43
1.3. Définitions et composantes de la compétence	45
1.3.1. Définitions de la compétence.....	45
1.3.2. Les composantes de la compétence	46
1.4. Compétence et notion proches.....	47
1.4.1. Compétence et professionnalisme	47
1.4.2. Compétence et qualification	47
1.4.3 Compétence et potentiel	48
1.4.4 Compétence et expérience	48
1.4.5 Compétence et performance	48
1.4.6 Compétence et mérite	49

Section 2: L'approche de compétence	50
2.1. L'approche française	50
2.1.1. Le savoir agir	50
2.1.2. Le vouloir agir	51
2.1.3. Le pouvoir agir	51
2.2. L'approche anglo-saxonne	51
2.3. Les types de compétence	54
2.3.1. Les compétences individuelles ou professionnelles	54
2.3.2. Les compétences collectives ou d'équipes.....	55
2.3.3. Les compétences de l'entreprise ou organisationnelles	55
Section 3: De la gestion des compétences vers le développement des compétences, quel rôle joue la formation ?	57
3.1. Gestion des compétences VS Gestion par les compétences ?	57
3.2. Evaluation et développement des compétences	58
3.2.1. Evaluation des compétences	58
3.2.2. Développement des compétences (outils)	60
3.2.2.1. La description du poste	61
3.2.2.2. Le profil de poste	61
3.2.2.3. Le référentiel métier.....	62
3.2.2.4. Le référentiel des compétences.....	62
3.2.2.5. Le bilan des compétences	65
3.2.2.6. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	65
3.3. La formation et les compétences, quel lien existe-il entre les deux ?	67
3.3.1. Avantages pour l'entreprise	67
3.3.2. Avantages pour l'individu	68
3.3.3. Développer les compétences à travers la formation	68
Chapitre 3 : La formation et son impact sur le développement des compétences " Cas de la BNP Paribas El Djazair "	75
Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil	76
1.1. Présentation du groupe BNP Paribas.....	76
1.1.1. Historique du Groupe BNP Paribas : deux siècles de banque	76
1.1.2. Le Groupe BNP Paribas dans le monde	77
1.1.3. La BNP Paribas en quelques chiffres	78
1.2. BNP Paribas El Djazair	78

1.2.1. Présentation de la BNP Paribas El Djazair	78
1.2.2. Fichier technique de la banque	79
1.2.3. Structure de l'organisme d'accueil	80
1.2.4. Les différents pôles d'activités de la BNP Paribas El Djazair	81
Section 2: Présentation du département RH et de son fonctionnement	82
2.1. Présentation du département des ressources humaines	82
2.2. Les missions du département.....	83
2.3. La politique RH	83
2.3.1. Politique de formation	85
2.3.2. Processus d'élaboration du plan de formation	86
2.3.2.1. Recensement des besoins.....	86
2.3.2.2. Validation des besoins de formation.....	87
2.3.2.3. Elaboration du plan de formation et validation du budget.....	87
2.3.2.4. Communication et mise en œuvre du plan de formation	88
2.3.3. Déroulement de la formation	88
2.3.3.1. Organisation et animation de la formation.....	88
2.3.3.2. Evaluation de la formation.....	88
2.3.3.3. Suivi de la formation.....	88
2.3.4. Classer et archiver des documents	89
2.3.5. Effectuer les contrôles à posteriori	89
2.3.6. Synthèse des principales étapes du processus	89
2.4. L'Évaluation professionnelle.....	90
Section 3: Analyse et interprétation des résultats de l'enquête	91
3.1. Présentation de l'enquête	91
3.1.1. L'objectif de l'enquête	91
3.1.2. La population de l'enquête	92
3.1.3. Structure du questionnaire	92
3.2. Analyse des données du questionnaire	94
3.2.1. Formation et développement des compétences	94
3.2.2. Suivi et évaluation avant/ post-formation.....	108
3.3. Analyse des données des entretiens semi-directifs.....	112
3.3.1. Analyse de l'entretien N° 1	112
3.3.2. Analyse de l'entretien N° 2	114

3.4. Discussions des résultats des enquêtes et des hypothèses	117
Conclusion générale	120
Bibliographie	124
Annexes	

Résumé

Aujourd'hui, une entreprise qui est capable de s'adapter aux mutations de son environnement, est une entreprise jugée performante et compétitive. Ces mutations surviennent dans tous les secteurs : le secteur industriel, celui des services ainsi que les TIC.

L'entreprise algérienne n'échappe pas à ce changement. Elle doit se transformer en s'appuyant sur une logique de flexibilité, d'acquisition, de conservation et de développement de ses ressources humaines. Le développement des compétences apparaît comme une préoccupation majeure pour les entreprises qui évoluent dans un marché concurrentiel en termes de compétences. Ainsi, au cœur du développement des compétences, la formation s'avère un moyen parmi d'autre, qui permet d'actualiser des connaissances et d'intégrer de nouveaux acquis dans les pratiques professionnelles. La formation dorénavant est considérée comme un outil stratégique permettant d'offrir aux employés de l'entreprise une meilleure maîtrise de leurs postes ce qui implique de proposer une offre de qualité en matière de produit ou de service à ses clients.

Mots clés : Gestion des ressources humaines, formation, évaluation, compétence, développement.

Abstract:

Today, a company that is able to adapt to changes in its environment, is a company considered efficient and competitive. These changes occur in all sectors: the industrial sector, the service sector and ICT.

The Algerian company is not immune to this change. It must be transformed by relying on logic of flexibility, acquisition, conservation and development of its human resources.

Skills development is emerging as a major concern for companies operating in a competitive market in terms of skills. Thus, at the heart of skills development, training is one of the ways to update and integrate new knowledge into professional practice.

The training is now considered as a strategic tool to offer employees of the company a better control of their positions that implies to propose an offer of quality in terms of products or services.

Key words: human resources, competencies, training, evaluation, development

ملخص

في الوقت الراهن، تقاس فعالية مؤسسة، بمدى قدرتها على التأقلم مع محيط دائم التغيير يسمح لها بايجاد مكان في السوق وبالتالي ربح معركة المنافسة، هذه التغييرات تطرأ في مختلف القطاعات: القطاع الصناعي، قطاع الخدمات وقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

المؤسسة الجزائرية لا يمكن لها أن تتأى عن جدلية التغيير حيث يتطلب منها الاستجابة لهذه التغييرات من خلال الرضوخ لمنطق المرونة وتطوير كفاءات مواردها البشرية

يعد تطوير الكفاءات بمثابة الاهتمام الرئيسي للمؤسسات التي تنمو في بيئة تنافسية في مجال المهارات حيث يمثل التكوين إلى جانب عوامل أخرى، عامل استراتيجيا في إبراز قدرات الموظفين وبالتالي تضمن المؤسسة سلعة أو خدمة في مستوى تطلعات الزبون.

كلمات مفتاحية: الموارد البشرية، التكوين، التطوير، التقييم