

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



**Ecole Supérieure de Management – Tlemcen**

**Département :Mangement**  
**Spécialité :Stratégies des entreprises**

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

**Thème**

**Le développement des compétences à  
travers la formation pour améliorer la  
performance des entreprises**

**Cas : ENAP SOUK-AHRAS**

**Présenté par :**  
**Trad Khodja Mohammed Nacer**  
**Soutenu le :29/06/ 2019**

**Devant le jury composé de :**

<b>Nom et Prénom</b>	<b>Grade</b>	<b>Qualité</b>
1SAIDI Tarik	MCA	Président
2SELMIAbdeldjabar	MCA	Encadreur
3BOUSSADIA Hicheme	MCB	Examineur

**Année universitaire : 2018 / 2019**

## Remerciement

### Remerciement

Avant tout **je tiens à remercier le dieu tout puissant**, de nous avoir donné de la patience, la force et le courage nécessaires pour mener notre projet de fin d'étude.

Tout d'abord je tiens à remercier mon encadreur **Mr SELMI ABDEL DJABAR** qui a bien voulu rendre la responsabilité de diriger mon travail et pour l'aide précieuse, les efforts et conseils la disponibilité et la confiance qu'il m'a accordée.

Je tiens aussi à remercier mon promoteur au sein de l'ENAP Souk-Ahras Mme **KAFI SYHEM** et tous les personnels de l'entreprise pour leur gentillesse et leur compréhension

Merci à tous les membres de jury qui ont eu la patience de lire et d'évaluer ce modeste travail, tout en leur exprimant l'expression de mon profond respect.

Enfin je tiens à remercier tous les enseignants qui ont contribué à notre formation au niveau de l'école supérieur de management de Tlemcen.

## **Dédicaces**

### **Dédicaces**

Je dédie ce modeste travail :

Â ma famille

Â tous mes amis

Â toutes celles et ceux qui ont directement ou indirectement contribué à la réalisation de ce mémoire de fin d'étude.

## Table des matières

## Table des matières

Remerciements .....	i
Dédicace.....	ii
Liste des abréviations.....	vii
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 01 : Approche conceptuelle sur le développement des compétences .....</b>	<b>8</b>
<b>Section 01 : Définitions et typologie de développement des compétences.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 La fonction des ressources humaines (RH).....</b>	<b>8</b>
1.1.1 Approches historiques.....	8
1.1.2 Définition de la FRH.....	9
1.1.3 Les activités de la FRH.....	10
<b>1.2 Définition du concept de développement des compétences .....</b>	<b>11</b>
<b>Section 02 : Les techniques de développement des compétences.....</b>	<b>11</b>
2.1 Les techniques de développement des compétences.....	11
2.1.1 De l'organisation qualifiante, la formation et la mobilité des travailleurs.....	12
2.1.1.1 L'organisation qualifiante.....	12
2.1.1.2 La formation et les types de formation.....	12
2.1.1.3 La mobilité et les types de mobilités.....	14
2.1.2 De l'évaluation des emplois et du recrutement a la gestion des carrières et la motivation .....	15
2.1.2.1 L'évaluation des emplois.....	15
2.1.2.2 Le recrutement.....	16
2.1.2.3 La gestion des carrières.....	16
2.1.2.4 La motivation.....	16
2.2 Les théories de développement des compétences.....	17
2.2.1 L'approche systémique.....	17
2.2.2 L'approche compétence.....	19
2.2.2.1 La logique compétence.....	19
2.2.2.2 La théorie du capital humain.....	20
<b>Section 03 : Les moyens de développement des compétences.....</b>	<b>20</b>

## **Table des matières**

3.1	Expérience professionnelle.....	21
3.2	Le changement de fonction .....	21
3.3	Les fonctions exigeantes.....	21
3.4	L'intérêt des épreuves et des expériences d'adversité.....	21
3.5	Le coaching.....	22
3.6	La professionnalisation.....	23

## **CHAPITRE 02 :Management et évaluation des compétences.....24**

### **Section 01 :Mangement des compétences.....24**

1.1	Historique et définition de management des compétences.....	24
1.1.1	Evolutions historique de la compétence.....	24
1.1.2	Définition de la compétence.....	25
1.2	Les composantes de la compétence.....	26
1.3	Les typologies de la compétence.....	27
1.3.1	Les compétences transversales.....	27
1.3.2	Les compétences professionnelles.....	27
1.3.3	Les compétences spécifiques.....	28
1.3.4	Les compétences collectives.....	28
1.3.5	Les compétences individuelles.....	28
1.4	Les objectifs de la compétence.....	28
1.5	Les critères d'évaluations de la compétence.....	29
1.5.1	La performance.....	29
1.5.2	L'expérience.....	29
1.5.3	Le mérite.....	29
1.5.4	Le potentiel.....	29
1.6	Les facteurs déterminent de la compétence.....	30
1.6.1	Le savoir faire.....	30
1.6.2	Le savoir être.....	30
1.6.3	Les savoirs.....	30
1.6.4	Le savoir devenir.....	31
1.7	Le bilan de la compétence.....	31
1.7.1	Les objectifs du bilan de la compétence.....	31
1.7.2	Le déroulement de bilan de la compétence.....	31

## Table des matières

1.8 Le référentiel de la compétence.....	32
1.8.1 Les objectifs de référentiel de la compétence.....	32
1.8.2 Les fonctions du référentiel de la compétence.....	32
1.9 Définitions du management de la compétence.....	33
1.10 Les étapes de management de la compétence.....	33
<b>Section 02 : Gestion de la compétence.....</b>	<b>34</b>
2.1 Fonctionnement générale.....	34
2.2 Les types de la compétence.....	35
2.3 L'approche top down.....	35
2.4 La mise en situation.....	36
2.5 La contribution des compétences a la performance.....	36
2.5.1 Définition de la performance.....	36
2.5.2 La performance à travers l'efficience et l'efficacité.....	37
2.5.3 L'équation de la performance.....	38
2.5.4 Le lien entre compétence et performance.....	38
2.6 Avantages pour l'entreprise.....	39
2.6.1 L'amélioration des performances de l'entreprise.....	39
2.6.2 La directions ressources humaines.....	40
2.6.3 L'avantage pour le manager.....	40
2.6.4 L'avantage pour l'employé.....	40
<b>Section03 : Evaluations des compétences.....</b>	<b>41</b>
a. Le capital humain.....	41
b. L'entretien simple.....	42
c. L'entretien de Co-diagnostic.....	42
d. L'évaluation a 360°.....	43
<b>Chapitre 03 : Le développement des compétences au sein de l'ENAP (Souk-Ahras).....</b>	<b>45</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'ENAP de Souk-Ahras.....</b>	<b>45</b>
1.1 Historique de l'ENAP.....	45
1.2 Situation géographique de l'entreprise.....	46
1.3 Marché de l'unité et le réseau de distribution.....	46
1.4 Les missions de déférentes structures de l'entreprise.....	47
1.4.1Département informatique.....	47

## Table des matières

1.4.2 Département commercial.....	47
1.4.3 Département finance.....	48
1.4.4Département labo-Devel.....	48
1.4.5Départementtechnique.....	49
1.4.6Départementde production .....	49
<b>1.5 L’organigramme de l’ENAP (Souk-Ahras).....</b>	<b>50</b>
<b>Section 02 : Le développement de la compétence à travers la formation au sein de l’ENAP de Souk-Ahras.....</b>	<b>51</b>
2.1 La place de la formation au sein de l’ENAP.....	51
2.2 Les objectifs de la formation au sein de l’ENAP.....	51
2.3 Les types de formations.....	51
2.3.1 Les formations de court terme.....	51
2.3.2 Les formations moyennes durées.....	51
2.3.3 Les formations longue terme.....	51
2.4 Le plan de formation.....	52
2.4.1 Définition d’un plan de formation.....	52
2.4.2 La validation d’un plan de formation.....	52
2.4.3 Le suivi des actions de formations.....	53
2.4.4 La phase d’évaluation du plan de formation.....	53
2.4.4.1 Evaluations à chaud.....	53
2.4.4.2 Evaluation à froid.....	53
2.5 L’approche compétence et systémique appliquée par l’ENAP.....	53
<b>Section 03 : Analyse et interprétation des résultats de questionnaire.....</b>	<b>54</b>
3.1 Présentation de l’enquête.....	54
3.2 Analyse des données.....	54
3.3Résultats et discussion.....	70
<b>Conclusion.....</b>	<b>71</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>72</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>74</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>77</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>78</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>79</b>

**Liste des abréviations**

<b>Abréviation</b>	<b>Significations</b>
ENAP	Entreprise National Des peintures
FPC	Formation Professionnelle Continue
DRH	Directions Ressources Humaines
PV	Procès verbale
CSP	Catégorie Socioprofessionnelle
FRH	Fonction Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
CFP	Centre de formation professionnelle
DPO	Direction Par Objectif

# **INTRODUCTION GENERALE**

# INTRODUCTION GENERALE

## Introduction générale :

L'environnement des entreprises connaît aujourd'hui des mutations profondes : internationalisation sous toutes les formes des facteurs de production, part grandissante et accélération de l'innovation et de la recherche dans la production des biens et services (conception, gestion, marketing), importance accrue des facteurs financiers dans la décision industrielle, élargissement de la concurrence aux pays émergents. L'ouverture globale des économies conjuguées à une accélération technologique sans précédent conduisent à des remises en cause permanentes de l'existant en capital aussi bien technique qu'humain.<sup>1</sup>

L'instabilité de l'environnement des entreprises et la difficulté de le maîtriser poussent ces dernières à rechercher une certaine flexibilité, à favoriser la créativité et l'innovation, pour pouvoir acquérir des avantages concurrentiels sur les marchés qui assureront leur pérennité, de ce fait les entreprises ont commencées à prendre connaissance de l'importance des ressources humaines dans leurs réussites et elles ont fini par considérer le facteur humain comme une ressource à part entière, en mettant en place un système de gestion des ressources humaines qui a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies<sup>2</sup>. Une entreprise se doit donc d'assurer une actualisation et une avancée permanente de ses richesses humaines. Sur ce, les entreprises doivent ajuster sans arrêt les compétences de leurs mains-d'œuvre en fonction de l'évolution de la technologie pour garder leur productivité élevée.<sup>3</sup> Et aussi elle a cherché à mieux cerner les motivations des hommes et à mettre en place les conditions de travail et de leadership visant la satisfaction des individus et l'évaluation du rendement.

Le développement des compétences assure dans l'entreprise une plus grande mobilisation de ses membres, une intégration et une assimilation de ses valeurs sociales et favorise le processus d'apprentissage collectif et organisationnel tout en augmentant la capacité de résoudre les problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail grâce notamment aux compétences acquises et développer. Nous retiendrons que la formation vise la promotion d'une nouvelle culture, celle de la performance et de la qualité, car elle empêche l'obsolescence et le vieillissement des connaissances.<sup>4</sup> La formation aujourd'hui une

---

<sup>1</sup>ZAIDI Kamel « L'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel », mémoire de master, université Abderrahmane Mira Bejaia, 2014, p10.

<sup>2</sup>AKLI Kamel « Le rôle de la formation dans le développement des compétences des cadres », mémoire de master, université Abderrahmane Mira Bejaia, 2012, p03.

<sup>3</sup>ZAIDI Kamel, Ibidem p10.

BAHOUCHE Katiba et BORDJIHANES Salma « l'impact de la formation continue sur le développement des compétences » mémoire de master, Université Abderrahmane MIRA de Bejaia, 2015, p11.

## INTRODUCTION GENERALE

nécessité pour l'entreprise et pour le travailleur en raison de l'évolution rapide des techniques et méthodes. La notion de compétence était utilisée dans différentes sphères de la vie professionnelle, dans les entreprises bien sûr et tout particulièrement en matière de GRH et d'organisation du travail, dans le champ de la négociation sociale ensuite d'une façon plus générale dans les relations au travail.<sup>5</sup> Car il est vraiment difficile pour une entreprise de garder sa part de marché et de rester debout sans le développement des compétences pour l'objectif d'atteindre la performance et la compétitivité pour fournir un produit ou un service de grande qualité, aussi pour garder leur position sur le marché et se développer, les entreprises d'aujourd'hui se doivent d'être au maximum de leur potentiel face à une forte concurrence par des autres entreprises sur le marché du travail. Pour être la plus compétitive et performante, une entreprise doit s'optimiser, s'adapter, subir des changements, bien connaître ses ressources et les connaissances disponibles, être flexible dans son organisation.

La gestion des compétences est une activité nécessaire et importante à toute entreprise pour obtenir la perfection et la performance. Ainsi nous retenons la définition de pour dire que « la gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité ». Pour le cas des entreprises algériennes, la plupart de ces entreprises sont soumises à la pression de l'ouverture économique et de la concurrence qu'elles basent seulement sur la nécessité cardinale de l'effort d'intégrations de nouveaux savoirs et de l'homme et du capital qu'il recèle mais depuis quelque année les entreprises algériennes ont compris que pour plus améliorer leur fonctionnement il faut d'abord améliorer leurs ressources clés (les ressources humaines), car pour ça aujourd'hui le monde du travail assiste plusieurs changements sur le plan technologique et commercial. En ce qui nous concerne dans ce travail de recherche c'est de saisir la contribution des compétences pour renforcer et améliorer la performance de l'entreprise et on doit parler du lien entre les compétences et la performance.

C'est dans cet esprit que notre étude de la recherche qui porte sur **« Le développement des compétences à travers la formation pour améliorer la performance des entreprises. »**

---

<sup>5</sup>BELGHANAMI Wassila Nadjet « *La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise* », p 09.

## INTRODUCTION GENERALE

- **La problématique :**

Notre travail de la recherche consiste à répondre à la problématique dans le cadre de la gestion de ressources humaines :

**Comment développer les compétences des employés à travers la formation dans les entreprises?**

- **Les questions :**

Pour développer ce thème nous avons opté les questions suivant :

1. Quel est les différents moyens et outils utilisé pour obtenir le développement descompétences ?
2. Quelle sont les avantages d'une bonne gestion des compétences ?
3. Quel sont les déférentes types de formations pour développer les compétences despersonnels de l'ENAP Souk-Ahras ?

- **Les hypothèses :**

A la lumière de ces questions principales,deux hypothèses s'imposent comme suit :

**H1** :La formation professionnelle continue est l'outil principal et efficace pour développer la compétence des personnels del'entreprise.

**H2** :La formation est le mécanisme de la performance de l'entreprise qui guide les salariées à augmenter le rendement de la productivité.

- **Les études antérieures(les revues littéraires) :**

Pour rédiger ce projet de mémoire de fin d'étude, nous nous sommes basé sans aucun doute àd'autres documents de recherches qui traitent de la même thématique que notre mémoire

Nous nous sommes largement inspirés des autres études qui ont traité du même sujet que le notre :un mémoire de fin d'étude qui soulevé une thématique sur le développement des compétences, le thème du mémoire c'est « l'impact de la formation sur le développement descompétences du personnel », un projet préparer par ZAIDI Kamel, soutenu durant Juin 2014, àl'université Abderrahmane MIRA-Bejaïa, dans son travail de recherche l'étudiant a soulevé nombre d'hypothèses, on se concentra de cité deux d'entre elles :

- une politique de formation est une nécessité pour le développement descompétences du personnel.
- pour être performant, un programme de formation doit être conforme auxbesoins exprimés par le personnel de l'entreprise.

## INTRODUCTION GENERALE

Il indique dans la conclusion que «la formation au sein de NAFTAL District Carburant Bejaia reste un outil d'ajustement et de mise à niveau qui consiste à acquérir de nouvelles connaissances et habilité que les dirigeants souhaitent voir s'introduire d'une façon impérative dans les grandes orientations de leur organisation. Il s'agit aussi de développer la mobilité dans le travail car elle permet de se confronter à de nouveaux problèmes et à différents environnements (nouvelles organisations de travail, nouvelles normes..., etc.) qui sont des sources importantes de développement des compétences, selon le chercheur, il faut les adapter à notre contexte historique et socio-économique lorsque cela est nécessaire et possible »

Mémoire de fin d'étude de l'étudiante BELGHANAMI Wassila Nadjet d'université d'Oran, faculté des sciences économiques, et de gestion, pour le thème de « La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », durant l'année universitaire de 2013-2014. L'étudiante a posé la problématique suivante :

« Comment améliorer la performance de l'entreprise à travers la compétence au sein de la GRH? », la chercheuse a soulevé nombre d'hypothèse :

- Plus les pratiques des ressources humaines sont formalisées plus elles influenceraient la performance de l'entreprise.
- Le management des compétences comme levier stratégique est une source de performance durable de l'entreprise.
- La formation est le seul moyen le plus efficace pour développer la compétence des ressources humaines au service de la performance de l'entreprise.

Elle se terminera le travail par une conclusion « le domaine des ressources humaines est très vaste, les apports de l'approche par les ressources et l'approche par les compétences à la problématique prouvent l'existence de ce lien et confirment que la FRH est concentrée sur la gestion des compétences tant que dans le monde anglo-saxon que dans l'espace francophone. La compétence nécessite une bonne gestion, sinon elle freine la performance de l'organisation ».

Une thèse de doctorat de DJEMAIL Assoued est préparée au sein de l'université Rouen Normandie, spécialité sciences de l'éducation, qui a pour le thème « Du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept des compétences d'employabilité durable », durant l'année 2017, le chercheur a posé une problématique très intéressante « quel est l'apport des compétences clés en termes d'employabilité durable et de sécurisation des parcours professionnels des salariés ? ». Il a soulevé deux hypothèses :

## INTRODUCTION GENERALE

- Les compétences clés issues du cadre commun européen de référence et de leurs correspondances dans le socle commun de connaissances et de compétences, constituent, au regard du contexte socio-économique actuel, un pré-requis à une employabilité.
- Le développement des compétences clés permet d'accroître l'employabilité des individus et favorise la mobilité professionnelle des salariés.

Elle a terminé cette thèse par une conclusion « nous avons démontré combien l'apprentissage tout au long de la vie était un instrument essentiel de développement des connaissances, aptitudes et attitudes les plus précieuses ».

- **Les limites de la recherche:**

Nous avons essayé au fil de notre recherche d'imposer certaines limites à notre sujet, puisque il existe plusieurs méthodes pour développer la compétence des salariés des entreprises, pour notre théorie de recherche nous avons exposé le concept de développement des compétences et leurs différents moyens et techniques. Mais dans le cas pratique, nous avons focalisé dans le questionnaire de notre étude empirique sur la formation continue.

- **Les motivations de choisir ce sujet :**

Aujourd'hui la plupart des entreprises cherchent à obtenir la performance et l'efficacité et élever la capacité des personnels à travers le développement de ses compétences, donc il existe plusieurs motivations pour notre choix de ce thème et parmi ses motivations : l'attachement personnel vers la recherche en domaine des ressources humaines et vers le système interne des entreprises, la difficulté et les problèmes liés à la performance des travailleurs au sein de l'entreprise, l'absence de l'efficacité et la bonne qualité des produits, et l'importance du concept de la formation et de développement des compétences pour la compétitivité des entreprises.

- **Les objectifs de la recherche** : Notre travail vise des objectifs à atteindre et parmi ceux-ci:
  - 1- connaître la valeur du développement des compétences au sein des entreprises.
  - 2- bien connaître et comprendre l'organisation du travail et le système des entreprises.
  - 3- l'importance du développement des compétences pour les employés et pour les entreprises.
  - 4- expliquer et défendre le manque de développement des compétences dans les entreprises algériennes.

## INTRODUCTION GENERALE

- 5- d'approfondir nos connaissances dans le domaine l'organisation de travail des entreprises.
- 6- Trouver la relation entre le développement des compétences et la performance et comment la formation guide les salariées de l'entreprise a apprivoisé et augmenter leurs savoirs et leurs compétences.
- 7- Voir l'impact de la formation continue sur le développement des compétences des personnels de l'entreprise.

- **Méthodologie de la recherche :**

Dans notre recherche on a utilisé une méthode descriptive analytique basée sur plusieurs concept et définitions du développement des compétences, qui permet de recueillir sur un ensemble d'éléments des informations comparables d'un élément à l'autre»<sup>6</sup>.

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche nous avons utilisé le questionnaire comme technique qui offre beaucoup d'avantage à la collecte des données pertinentes afin de décrire les caractéristiques des membres de l'échantillon en mettant l'accent sur ces différentes caractéristiques et de trouver les corrélations entre les variables dans nos hypothèses.

Nous avons procédé au pré –enquête en premier lieu pour mieux connaître le terrain, et les conditions générales de fonctionnement de l'entreprise nationale des peintures de Souk-Ahras, la pré-enquête est une phase importante et utile auquel il faut recourir, comme elle nous a permis aussi de rencontrer les responsables et discuter avec eux sur notre sujet de recherche et dont le but de préciser notre problématique et hypothèses.

- **L'annonce des différentes parties de mémoire :**

Nous avons scindé ce travail en **trois chapitres**:

Pour le premier chapitre de notre travail nous montrons la fonction et les activités ressources humaines, les concepts de développement des compétences, ensuite nous aborderons les théories et techniques de développement des compétences, les différents types de la formation, les différents types de mobilités et les moyens de développement des compétences.

Pour le deuxième chapitre, nous expliquons le management de la compétence (historique, définitions et étapes, les composantes, les objectifs, les critères d'évaluation, les facteurs qui

---

<sup>6</sup>RAYMOUNDI Bondon, « *les Méthodes en sociologies* », 11<sup>ème</sup> édition PUF, Paris, 1988, page 31.

## INTRODUCTION GENERALE

déterminent la compétence, le bilan de compétence et leurs objectifs). Aussi on va donner définition de compétence, les composantes, les typologies, les objectifs, les critères d'évaluations, les facteurs qui déterminent la compétence, le bilan de compétences et leurs objectifs. Ensuite la gestion des compétences concernant le type de compétences (individuelles, collectives, stratégiques).

- Fonctionnement général des compétences requises et acquises (définitions, l'approche top-down, la mise en situation).
- La contribution des compétences à la performance (définitions de la performance, la performance à travers l'efficacité et l'efficacités, l'équation de la performance et on va donner l'équation entre compétence et performance). Evaluation des compétences acquises : (le capital humain, l'entretien simple, l'entretien de Co-Diagnostic et l'évaluation à 360°).

Le dernier chapitre nous avons divisé le travail comme suit concerne la partie pratique, la présentation de l'organisme d'accueil de l'entreprise nationale des peintures « ENAP », unité de Souk-Ahras. Ensuite on va parler du développement des compétences à travers la formation au sein de l'ENAP. Et à la fin de ce chapitre on va appliquer une analyse, interprétation des résultats du questionnaire et l'interprétation des données collectées sur le terrain à la lumière des hypothèses données.

On termine ce travail par une conclusion générale.

# **CHAPITRE 01 :**

**Approche conceptuelle sur le**

**Développement des compétences**

# CHAPITRE I : Approche conceptuelle sur le développement des compétences

## Introduction :

Toute entreprise est confrontée aujourd'hui à des ruptures induites par la pression conjointe de la mondialisation et de l'innovation technologique. Et pour y répondre, elle n'a d'autre choix que de miser sur la compétence comme levier déterminant pour développer la performance de son organisation. L'existence des organisations est étroitement liée à la présence des hommes et des femmes qui s'adonnent à leur devoir, tant et si bien que les ressources humaines constituent de nos jours la sève nourricière des organisations. Avant d'entrer au fond du sujet, il nous paraît nécessaire d'introduire ensemble des approches du concept de développement des compétences, donnant des définitions des concepts et typologie, ensuite nous guidera vers quelques techniques de développement des compétences et les moyens du développement des compétences.

## Section 01 : Définitions et typologie de développement des compétences.

Dans cette section nous définirons et expliquer la fonction ressources humaines et les concepts de développement des compétences, puis nous aborderons les théories et techniques de développement des compétences.

### 1.1 la fonction ressource humaine (FRH) :

Au début nous allons tout d'abord présenter les diverses mutations qu'a connues la fonction ressource humaine, nous nous attacherons ensuite à décrire sa définition, l'évolution historique et les activités de la FRH.

#### 1.1.1 Approche historique :

Il existe trois périodes essentielles pour l'histoire de la fonction ressources humaines :

- **jusqu'à la seconde guerre mondiale** : d'après cette période la FRH joue un rôle essentiellement administratif, connaît une véritable émergence du service du personnel pour le travail des entreprises.
- **La période 1945-fin des années 1980** : selon cette période la FRH occupée des préoccupations sociales et professionnelles pour le travail, la fonction se développe avec l'apparition des nouvelles préoccupations relatives aux conditions de travail où le facteur humain est très important.
- **Durant les années 1980** : la fonction RHa a été très cohérente avec la stratégie de l'entreprise. Elle définit la fonction stratégique de l'entreprise et aussi elle considère comme un facteur de compétitivité pour l'entreprise.

# CHAPITRE I : Approche conceptuelle sur le développement des compétences

**Tableau 1-1** :L'évolution de la fonction ressource humaine

TYPES DE GESTION	ADMINISTRATION DU PERSONNEL	GESTION DES RELATIONS HUMAINES	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
Intitulé du responsable de la Fonction	Chef du personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
Période	1910 – 1960	1960 – 1970	À partir de 1985
Conception de l'organisation	Taylorienne, bureaucratique	Formelle / informelle	Flexible
Modalités de gestion dominantes	Comptables et juridiques : logique réglementaire de statuts et de concours	Sociales : négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	Technicienne et instrumentale : développement des compétences, évaluation des performances
Conception de l'homme	Utilitariste : main d'œuvre substituable	Humaniste	Stratégique : actif spécifique

**Source** :BELGHANAMI WassilaNadjet, « la GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise »,mémoire de magister en management,université D'ORAN, 2014, P18.

Le tableau ci-dessous représente les trois modèles de la GRH autour de trois périodes différents, nous remarquons un changement radical pour l'intitulé du responsable de la fonction :

- **1910-1960** : chef des personnels
- **1960-1970** : directeur des relations humaines
- **à partir de 1985** : directeur des ressources humaines donc aujourd'hui, la GRH constituerait la pratique indispensable pour faire du salarié un « actif spécifique ».

## 1.1.2 Définir la fonction ressource humaine (FRH) :

La FRH est devenue aujourd'hui l'un des éléments stratégiques de la dynamique de changement dans les entreprises et un enjeu manifeste dans la construction de l'entreprise.

Elle a connu d'importantes mutations depuis l'apparition des premiers services du personnel, passant d'un rôle purement administratif à un rôle stratégique.

# CHAPITRE I : Approche conceptuelle sur le développement des compétences

**Tableau 1-2** : la GRH comparée à l'administration du personnel.

<b>Gestion de la main d'œuvre</b>	Administration du Personnel	GRH
<b>Conception de la main d'œuvre</b>	Personnel substituable	Actif spécifique
<b>Mode d'action</b>	Réaction	Anticipation
<b>Statut de la main d'œuvre</b>	Variable d'ajustement	Variable stratégique
<b>Statut du responsable de la fonction</b>	Chef du personnel	DRH du membre de direction

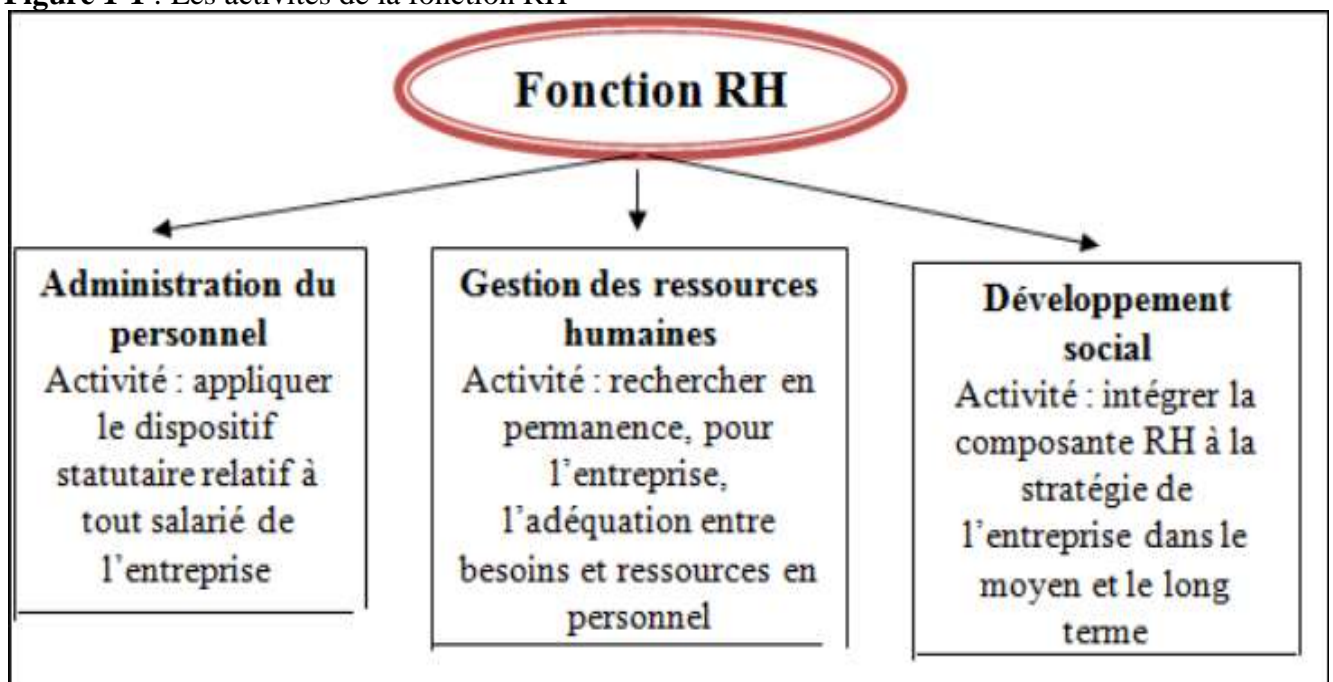
Source : L. CADIN et al. « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », 2002, P11.

La fonction ressources humaines recouvre « l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisations de travail »<sup>7</sup>.

### 1.1.3 Les activités de la (FRH) :

La fonction ressources humaines comprend trois éléments :

**Figure 1-1** : Les activités de la fonction RH



Source : BELGHANAMI, Wassila Nadjet, « La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », Université d'Oran, p20.

<sup>7</sup>BELANGER Laurent, PETIT André, BERGERON Jean-Louis, « gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée », éditeur : Gaétan Morin, 1983.

# CHAPITRE I : Approche conceptuelle sur le développement des compétences

## 1.2 Définitions du concept de développement des compétences :

La définition des concepts clés est nécessaire pour bien comprendre le sujet du développement des compétences.

Le développement, en matière de ressources humaines « englobe les activités de détermination des besoins de formation au niveau des différentes catégories de personnel, la mise sur pied de programmes de formation et leur évaluation. Ces activités permettent aux travailleurs d'acquérir les connaissances et les habitudes nécessaires pour une meilleure performance ou encore pour accéder à des emplois qui comportent des responsabilités plus importantes »<sup>8</sup>, le développement des compétences se réfère aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des travailleurs, en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées, par l'amélioration de leurs connaissances, habiletés et aptitude. En effet le développement des compétences permet d'adapter les compétences des travailleurs à l'environnement externe et interne et aussi au but visé par l'organisation. À la lumière de ces différentes définitions, on peut retenir que le développement des compétences est l'action de faire évoluer les compétences d'un niveau insuffisant à un niveau idéal.

## Section 02 : Les techniques de développement des compétences.

Le développement des compétences revêt une importance fondamentale et constitue une approche stratégique qui a des objectifs pour obtenir la perfection, l'efficacité et la performance du travail organisationnel. Nous examinerons les techniques de développement des compétences « A » et les théories de développement des compétences « B ».

### 2.1 Les techniques de développement des compétences

Il existe plusieurs techniques et méthodes pour développer les compétences au sein des entreprises, parmi ses techniques nous avons l'organisation qualifiante, la formation et la mobilité, « 1 » l'évaluation des emplois, le recrutement, la gestion des carrières et la motivation « 2 ».

---

<sup>8</sup>PETIT André, Belanger Laurent, BENABOU Charles, FOUCHER Roland, BERGERON Jean-Louis. « *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines* », édition Gaétan Morin, MONETRIEL, 1993, p7.

# CHAPITRE I : Approche conceptuelle sur le développement des compétences

## 2.1.1 De l'organisation qualifiante à la formation et à la mobilité des Travailleurs :

- **L'organisation qualifiante :**

C'est l'organisation qui offre à ses travailleurs une plus-value sur le plan professionnel, en termes d'expérience acquise bien sûr mais également de maintien et d'acquisition de compétences nouvelles, améliorant ainsi leur employabilité et productivité.

Pour ce faire cette approche nécessite un processus dynamique d'inventaire et de traitement de l'offre et de la demande d'évolution professionnelle<sup>9</sup>.

- **La formation :**

- a) **Définition :**

La formation peut être considérée comme une stratégie de premier ordre de développement des compétences, est un investissement stratégique qu'elle permet aux entreprises d'accroître les compétences, la productivité et qualité de leur produit et services. Selon ST ONZE « le premier paramètre du capital de compétence de l'entreprise est bien cet ensemble d'activités cherchant à développer, au moyen de diverses approches pédagogiques, un système intégré de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être destinés à rendre les employés plus performants dans la réalisation de leur travail »<sup>10</sup>, la formation en organisation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et les objectifs personnels ou sociaux du travailleur pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures<sup>11</sup>, En effet, la formation a pour objectif de transférer aux salariés des connaissances ou des savoir-faire pour leur permettre de bien s'acquitter de leurs tâches.

### **Les différents types de la formation :**

La formation se présente sous des formes diverses que sont la spécialisation, la formation continue, le coaching, la formation professionnelle et l'auto-formation.

---

<sup>9</sup> EMERY Yves, GONIN François « *dynamiser les ressources humaines, une approche intégrée pour les services public et entreprises privée, compatible avec les normes qualité* », édition presses polytechnique, universitaires romandes, P115.

<sup>10</sup> ONGE Sylvie, AUDET Michel, HAINES Victor, PETIT André, « *relever les défis de la GRH* », édition Gaétan Morin, Montréal 1999, p.26.

<sup>11</sup> SEIKOU et al, 2ème édition les éditions 4 L.Inc., 2001, p336.

## **CHAPITRE I : Approche conceptuelle sur le développement des compétences**

### **- La spécialisation :**

Elle est définie par le dictionnaire des ressources humains<sup>12</sup>, comme le type de développement se caractérisant par une concentration, une mobilisation et un renforcement constant des ressources humaines d'une entreprise sur un seul domaine afin d'y acquérir une position forte.

### **- La formation continue :**

C'est le recyclage ou formation incessante du travailleur pour lui permettre de se mettre à jour dans une discipline, une technique, un métier ou une profession. Cette formation lui permet implicitement de s'adapter au changement des techniques et des conditions de travail. C'est dans ce cadre que se situent-les formations dont bénéficient certains cadres de l'ENAP, au vu de la rapide évolution technologique.

### **- Le coaching :**

C'est l'accompagnement individuel apporté par un membre dans l'organisation (à l'interne) ou par un consultant (à l'externe) dans le but d'aider un salarié à accroître sa performance. C'est un système qui favorise le transfert des compétences et contribue au développement des compétences du bénéficiaire.

### **- La formation professionnelle :**

C'est celle qui est donnée dans un établissement, des techniques et méthodes qui permet au bénéficiaire de cette formation, d'acquérir des connaissances, théoriques et pratiques nécessaires pour exercer un métier ou une profession dans un domaine spécifique. Certaines institutions disposent aussi de leur centre de formation communément appelée centre de formation (CFP), qui permet de développer les compétences des travailleurs des entreprises.

### **- L'auto-formation :**

Est un terme qui concerne les conceptions de la formation tournée vers la prise en compte, le développement des compétences et le rendement du travail. C'est le fait pour une personne de se former elle-même, dans un cadre qui lui est propre. Quelques travailleurs de l'ENAP pratiquent ce type de formation, pour développer leurs compétences par l'acquisition de nouvelles qualifications et leur mise en œuvre en milieu professionnelle.

### **• La mobilité :**

---

<sup>12</sup> Ibidem, p338.

## CHAPITRE I : Approche conceptuelle sur le développement des compétences

### a) Définition :

Aujourd'hui le monde des entreprises est en pleine mutation. On parle de plus en plus de mobilité d'horaires et leurs différents types. Le salarié ne pourra plus comme c'était le cas il y a encore 35 ans, entamer et terminer sa carrière dans un seul poste au sein d'une même entreprise. Mais loin de considérer cette situation comme une évolution de la société industrielle et commerciale, il faut y voir un parcours professionnel dynamique basé sur la formation continue et l'épanouissement dans le travail.

### Les différents types de mobilités :

Nous pouvons avoir essentiellement les deux formes de mobilité : d'une part, la mobilité externe qui est le « changement d'entreprise<sup>13</sup>, consécutif aux licenciements, aux recrutements, aux mises à disposition ou aux détachements, et d'autre part, la mobilité interne.

#### - La mobilité interne :

Est le changement de poste de travail, de métier, de fonction au sein de la même entreprise ou du même groupe<sup>14</sup>. Elle peut permettre au travailleur d'acquérir des compétences, qui seront profitable, aussi bien pour lui que pour son employeur. La mobilité interne regroupe la mobilité verticale ou promotion, la mobilité horizontale dite aussi fonctionnelle ou professionnelle et la mobilité d'environnement.<sup>15</sup>

#### - La mobilité vertical ou promotion :

Est caractérisée par les évolutions hiérarchiques des travailleurs dans l'organisation, elle est assimilée à la carrière et est synonyme de progression. Elle est acquise par la promotion interne, le recrutement interne et la valorisation des compétences acquises. Pour ce qui est de la mobilité horizontale, fonctionnelle ou professionnelle, elle se définit comme étant le changement de poste de travail sur un même niveau hiérarchique. Elle se manifeste par les mutations, les affectations, les rotations, les reconversions, et peut être source de développement de compétence. Enfin, la mobilité d'environnement concerne les personnes qui occupent la même fonction, à un même niveau hiérarchique, mais qui changent de lieu d'exercice de leurs activités. Elle englobe la mobilité géographique et se fait pour des raisons diverses. Parmi les auteurs qui ont travaillé sur la mobilité, SCHEIN<sup>16</sup>, a élaboré une dimension propre à la mobilité. En effet, il accentue ses travaux particulièrement sur la

---

<sup>13</sup> PERETTI Jean- Marie, « *dictionnaire des ressources humaines* », p 150, op.cit.

<sup>14</sup> PERETTI Jean- Marie, « *dictionnaire des ressources humaines* », p150, ibidem.

<sup>15</sup> CADIN Loïc, GUERIN Français, PIGEYRE Frédérique, « *gestion des ressources humaines: pratiques et éléments de théorie* », édition Dunod, Paris, 2002, p.328.

<sup>16</sup> SCHEIN S, cité par BOURCIER Caroline.

## CHAPITRE I : Approche conceptuelle sur le développement des compétences

dimension radicale. Cette dimension radicale de la mobilité est relative à la notion de pouvoir et d'influencer du salarié, acteur dans la construction de sa carrière. La dimension radicale correspond à l'approchement des salariés vers les centres du pouvoir des organisations.

La possibilité de coexistence des différentes formes de mobilité est précisée par DEFFAYET et VAN HEEMS<sup>17</sup>. Néanmoins, il faut noter que cette coexistence des diverses formes de mobilité dans une entreprise, dépend de plusieurs facteurs qui déterminent la prédominance d'une des formes. La mobilité et la promotion sont fortement liées « la promotion peut désigner une progression de carrière qui comporte ou non une affectation à un nouveau poste »<sup>18</sup>. Les changements qui marquent cette progression peuvent consister en un accroissement d'autorité, de responsabilité, de rémunération ou de prestige. C'est pourquoi « la promotion interne est la ressource principale de la banque, de l'énergie, des assurances, des transports »<sup>19</sup>. Toutefois les différences sont fortes selon les secteurs. Du point de vue de JEAN-MARIE PERETTI, il existe deux types de promotion interne qui sont la promotion au coup par coup et la promotion organisée. La première ne se situe pas dans le cadre d'une gestion de ressources humaines élaborées. Quand à la deuxième, elle repose sur une gestion prévisionnelle des emplois et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite de sérieuses prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions. Elle est soumise au respect de trois conditions qui sont : l'obtention du diplôme exigé pour l'occupation du poste de travail, un poste vacant et un lien fonctionnel et utilitaire entre le diplôme et le poste.

### 2.1.2 De l'évaluation des emplois et du recrutement, à la gestion des carrières et la motivation :

#### 1) L'évaluation des emplois :

L'évaluation est définie comme une activité qui consiste à « porter un Jugement globale et objectif sur un salarié quand l'accomplissement de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies »<sup>20</sup>

#### 2) Le recrutement :

---

<sup>17</sup> DEFFAYET. Et VAN HEEMS F, « *mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage, personnel, ANDCP* », n°365, décembre 1995, p. 36-41.

<sup>18</sup> PETIT André, BELANGER Laurent et autres, p 339, op.cit.

<sup>19</sup> PERETTI Jean- Marie, « *Ressources Humaines* », p 245, op.cit.

<sup>20</sup> SEKIOU, BLONDIN, FABI et ALLIES, « *Gestion des ressources humaines* », 2<sup>ème</sup> édition, Deboeck, université, 2002.

## CHAPITRE I : Approche conceptuelle sur le développement des compétences

Le recrutement est selon JEAN-MARIE PERETTI « une opération ayant pour but de pouvoir un poste »<sup>21</sup>. En d'autres termes, c'est le processus par lequel l'entreprise tente d'attirer les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Nous distinguons le recrutement externe et le recrutement interne. Le recrutement interne est défini comme « une opération ayant pour but de pouvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels »<sup>22</sup> Il consiste à porter l'avis de recrutement à la connaissance des travailleurs au sein de l'organisation afin que ceux-ci puissent postuler.

L'identification des candidatures intéressantes se fait généralement au moment de l'évaluation. Pour ce faire, il faut que des conditions et critères puissent être déterminés. Le recrutement interne permet la valorisation des qualifications acquises par les actifs en cours de formation, toute chose qui les motive.

### 3) La gestion des carrières :

La gestion des carrières se définit comme étant une succession d'affectations. Elle inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein d'une organisation.<sup>23</sup> Gérer les carrières consiste à prendre en compte les besoins de l'entreprise et les potentiels des salariés, cette gestion implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnalisée de l'emploi. La gestion des carrières fait appel à un bon système d'appréciation, l'existence des différentes formes de mobilité, le bilan de compétence et de carrière, la mise en œuvre d'une politique de mobilité, la prise en compte des plateaux de carrières, et la gestion des départs.<sup>24</sup>

### 4) La motivation :

La motivation détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et assure prolongation jusqu'à aboutissement ou interruption, on distingue généralement deux formes de motivation qui sont la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque.

Une personne est **intrinsèquement** motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de récompense, ni chercher à éviter un quelconque sentiment de culpabilité.

---

<sup>21</sup> PERETTI Jean- Marie, « *dictionnaire des ressources humaines* », édition Vuibert, 2001 p 185.

<sup>22</sup> PERETTI Jean- Marie, p185, op.cit.

<sup>23</sup> PERETTI Jean- Marie, « *Ressources Humaines* », 14<sup>ème</sup> édition (2006-2007), édition Vuibert, p 83.

<sup>24</sup> PERETTI Jean- Marie, p 95, ibidem.

## CHAPITRE I : Approche conceptuelle sur le développement des compétences

Par contre, une personne **extrinsèquement** motivée si elle agit dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de l'action elle-même, par exemple, recevoir une récompense, éviter de se sentir coupable, Il existe plusieurs éléments de motivation extrinsèque : d'abord la rémunération peut être considérée comme une technique de développement des compétences, car elle est un facteur attractif et aussi, maintient les travailleurs qualifiés, car ces derniers feront un effort de auto-formation et développer leurs capacités du travail pour conserver leur poste ou bénéficier d'une promotion au sein de l'entreprise.

Ensuite les conditions de travail, car les travailleurs sont très sensibles aux conditions dans lesquelles ils travaillent. En effet, le travailleur qui est pris en charge en cas d'accident de travail ou de maladie, n'hésitera pas à s'investir pour l'atteinte des objectifs à lui fixés, il est plus motivé et cherche même à augmenter sa performance. Enfin, les avantages sociaux sont très importants pour la motivation du travailleur. Les entreprises qui ont le souci de l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale<sup>25</sup>, peuvent utiliser ce facteur comme moteur de développement des compétences. En somme, tous ces éléments de motivation extrinsèque sont des stimuli capables de faire rejeter les travailleurs dans le but de mieux faire à travers la recherche de nouvelle connaissance qui leur permet d'améliorer effectivement leurs qualifications. A la suite des techniques de développement des compétences, nous ferons un aperçu sur les théories y relatifs.

### 2.2 Les théories de développement des compétences :

Les entreprises sont confrontées de nos jours à un marché bien concurrentiel. Cette situation est liée à la mondialisation et la rapide évolution technologique, auxquelles doivent s'adapter toute entreprise qui se veut viable. En effet, il n'existe pas des pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH).

Les pratiques performantes sont celles qui adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis auxquels doit affronter une entreprise à un moment donné. Pour ce fait nous verrons les théories de développement des compétences.

#### 2.2.1 L'approche systémique :

Pour les théories de cette approche, l'objectif est de rendre efficace la formation continue des employés. Le développement des compétences, selon cette approche s'appuiera sur deux démarches : de Jacques SOYER et Alain MEIGNANT.

---

<sup>25</sup>KANKYONOM Martine « *développement des compétences à la sonar* », mémoire online, institut supérieur d'informatique, 2009, p 20.

## CHAPITRE I : Approche conceptuelle sur le développement des compétences

### ▪ **La démarche de Jacques Soyer :**

Pour Jacques SOYER, une logique fonctionnelle doit être pour la mise en œuvre de la formation en entreprises. Ainsi, il propose une structuration de la formation basée sur une analyse systémique. L'intégration de quatre sous-systèmes de la formation est préconisée dans sa démarche. Ces sous-systèmes se résument au technique, l'organisationnel, le social et l'humain. Par ailleurs la fonction formation se compose de quatre sous-fonctions que le pilotage, la régulation, la réalisation et le contrôle.<sup>26</sup> La fonction pilotage vise à maintenir le système en adéquation avec son environnement, anticipe, structure pour optimiser les compétences et les coûts, organise et anime l'ensemble de l'entreprise d'une convergence et d'une cohérence avec les autres systèmes. Quant à la fonction régulation est chargée de la gestion des réalisations dans le cadre des finalités définies. La fonction réalisation, elle vise concrètement les actions de formation, enfin la fonction contrôle se charge de l'analyse des informations sur la formation au profit de la fonction pilotage.

Elle détermine les écarts issus de l'analyse des tableaux de bord, des bilans de formation, l'avantage d'une telle démarche pour l'ENAP a contribué à la mise en place d'un système efficace, performant et méthodique de la formation professionnelle continue de ses travailleurs. Ainsi toutes les actions seront bien planifiées, mieux exécutées au profit de la société qui en a besoin pour conforter sa position de leader sur le marché nationale des peintures. De multiples raisons peuvent inciter les organisations à entreprendre un programme de formation. Ce programme doit s'inscrire généralement dans un cadre plus vaste de politique de la formation continue.

### ▪ **La démarche d'Alain MEIGNANT :**

De son point de vue, le management de la formation s'inscrit dans la finalité de la gestion des ressources humaines, finalité qui se résume à l'action sur ces ressources de manière à « disposer à temps, en effectif et en permanence des personnes et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en valorisant leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité à un coût salarial compatible avec ses objectifs économiques et dans un climat social le plus favorable »<sup>27</sup> le management de la formation repose sur un **quatre piliers de réussite** que sont le processus de sélection, la qualité pédagogique, le bon moment et l'importance perçue.

#### - **Le processus de sélection :**

---

<sup>26</sup>KANKYONO Martine, op.cit., page 22.

<sup>27</sup> LE BOTERF Guy, « *Ingénierie et évaluation des compétences* », 5<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2006, 606 pages.

## CHAPITRE I : Approche conceptuelle sur le développement des compétences

Ce processus utilisé pour tous les procédés de sélection fiables des candidats, ce processus à un parcours de sélection peut intégrer de nombreuses étapes en fonctions de l'amplitude de recrutement. L'entretien annuel est un outil pratique, c'est une étape qui demande de bien maîtriser le processus d'analyser des besoins en les liants explicitement aux résultats attendus en termes de compétence obtenus.

### - **La qualité pédagogique :**

La pédagogie c'est la science de l'éducation et une méthode d'enseignement, Il convient à ce niveau d'adapter les contenus et la pédagogie au public, la qualité du matériel utilisé et les compétences du formateur, ce sont des données non négligeables.

### - **Le bon moment :**

La programmation d'une action de formation doit tenir aussi compte du contexte, le changement de matériel, l'expression de besoins par les employés sont à prendre en compte pour la réussite de la formation.

### - **L'importance perçue :**

Il s'agit d'analyser la perception qu'ont les travailleurs de la formation, la perception que les individus se fassent de la formation les incite à s'investir dans les apprentissages.

## 2.2.2 L'approche compétence :

Nous verrons expliquer les modèles et les démarches de certains auteurs de la logique compétence et la théorie du capital humain.

### ▪ **La logique compétence :**

Des chercheurs en GRH tel que GUY le BOTERF et Philippe ZARIFAN développent cette logique de compétence dans les démarches suivantes :

#### - **La démarche de Philippe ZARIFAN :**

Ce chercheur, trouve dans la compétence, un substitut de la conception taylorienne. Il tente de définir la compétence en insistant sur le fait que les salariés, l'organisation et le travail en sont les objets. Ainsi il montre qu'il y a une synthèse entre les mutations, le travail et le besoin des salariés, en effet les transformations sociales et l'évolution technologique influencent les individus et les modes de travail. Ensuite, les transformations des situations de travail font référence à l'influence des technologies, mais aussi à la rationalisation des tâches.

Enfin, la montée de la notion économique de service conduit les travailleurs compétents à produire des services dans leur domaine de responsabilité. En somme, du point de vue de Philippe ZARIFAN, la GRH doit s'inscrire dans une logique de gestion des compétences.

## **CHAPITRE I : Approche conceptuelle sur le développement des compétences**

Cela incluse non seulement la mise en place d'un système organisationnel prenant en compte les compétences des individués mais aussi leur formation.

### **- La démarche de GUY le BOTERF :**

Il est l'auteur de nombreux ouvrages sur la notion de compétence. Ainsi il prône la conception de la nécessité d'une démarche compétence dans la gestion des organisations, cette démarche est le pilier qui consolidera et valorisera les ressources humaines. La compétence se reconnaît en situation de travail. Il s'agit alors, pour le gestionnaire de savoirs déceler les situations à même de mettre les individus dans des conditions professionnelles pour pouvoir mettre en pratique leurs savoirs et savoirs faire.

### **▪ La théorie du capital humain :**

Gary BECHER (1975) est le précurseur de cette théorie. La théorie du capital humain considère la formation comme un investissement, au même titre que les autres actifs de l'entreprise, de son point de vue, de l'investissement dans ce capital dépend la rentabilité, la compétitivité de l'entreprise et le maintien des compétences des salariés. Nul ne doute que la formation peut contribuer à développer les compétences. Cela tient aussi en ce qu'elle constitue un moyen d'action dont l'activation n'est remise en cause par aucun acteur.<sup>28</sup>

La distinction introduite ici entre la formation générale et la formation spécifique renvoie aux distinctions introduites par la théorie du capital humain. Cette théorie part du constat de l'hétérogénéité du facteur travail et se focalise sur les stratégies individuelles des agents. Les efforts des salariés pour développer leur niveau d'éducation générale sont alors justement rémunérés sur le marché de l'emploi. Au-delà du capital humain général qu'elle acquiert à l'embauche, l'entreprise peut également contribuer elle-même à développer un capital humain spécifique que les agents acquièrent alors essentiellement par l'expérience, dans la relation salariale, le caractère consensuel de la formation n'est qu'apparent. Lorsque la formation est organisée à l'initiative du salarié, il se prive de consommer dans l'espoir de gains futurs, organisée à l'initiative de l'entreprise, elle est un détour de production. Elle sort des individus du cycle de production dans l'espoir de gains engendrés dans le futur par des individus compétents.

### **Section 03 : Les moyens de développement des compétences.**

---

<sup>28</sup>AUBERT J, GILBERT P, PIGEYRE F, « management des compétences », édition DUNOD, paris 2002.

## CHAPITRE I : Approche conceptuelle sur le développement des compétences

Le développement des compétences est une préoccupation majeure et objectif essentielle pour le travail de chaque entreprise quel que soit publique ou privée, Il existe plusieurs moyens pour développer la compétence des personnels qui se présentent comme suit :

### 3.1 Expérience professionnelle:

Le développement de la notion de compétence est la claire compréhension que celle-ci peut se construire que dans l'action permet de réaliser à quel point l'expérience est apprenante et que les compétences sont acquises toute au long de la carrière professionnelle.<sup>29</sup> Les résultats de recherches effectuées par le centre de recherche américain «centre for creative leadership» cité par Claude Levy le Boyer dans son livre consacré à la gestion des compétences sont à ce titre très importants. Selon les diverses enquêtes réalisées par ce centre, il ressort qu'il existe au moins trois sources de développement des compétences dans le contexte de travail<sup>30</sup>.

### 3.2 Le changement de fonction:

Cette catégorie de sources permet un réel développement de compétences à condition que le passage d'une fonction à une autre exige la mobilisation et le développement d'un savoir et d'un savoir-faire différent et même d'un savoir être, et le changement du poste peut représenter une évolution de carrière pour le salarié mais aussi faire suite à un reclassement ou à une sanction disciplinaire. Le passage d'une fonction à une autre représente une occasion de se confronter à de nouvelles expériences et capacités de nouveaux collègues et un nouvel environnement de travail.

### 3.3 Les fonctions exigeantes:

Pour cette catégorie il correspond à tenir des fonctions qui nécessitent un grand sens de responsabilité, d'imagination et de confiance en soi. C'est le propre des fonctions ayant des enjeux importants pour l'entreprise ou demandant de réaliser des changements radicaux des fonctions qui nécessitent de prendre des décisions dans un environnement complexe et incertain et enfin des fonctions sur lesquelles on exerce une forte pression.<sup>31</sup>

### 3.4 L'intérêt des épreuves et des expériences d'adversité :

---

<sup>29</sup>WEISS Dimitri, op.cit, p459

<sup>30</sup> CLAUDE Levy le Boyer, op.cit, p135.

<sup>31</sup>BAHOUCHE Katiba BORDJIHANE Salma « *L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences* », mémoire de master, université Abderrahmane MIRA de Bejaia, 2015, p 32.

## **CHAPITRE I : Approche conceptuelle sur le développement des compétences**

Des épreuves et des expériences permettent à l'individu, s'il prend le recul de connaître ses limites, sa capacité de faire face à une épreuve pénible, des relations qu'il est capable de développer avec les autres, en somme, des occasions d'apprendre sur soi-même, ces épreuves peuvent être des erreurs de comportement dans les relations avec les autres, des promotions manquées ou des postes sans intérêt ou bien encore des difficultés personnelles.

### **3.5 Le coaching:**

C'est l'accompagnement de personne ou d'équipe afin de développer leur potentiel et leur compétence dans le cadre d'objectifs personnels, le coaching est donc un accompagnateur (ni consultant, ni formateur) qui a pour objectif l'adaptation des comportements de son client aux situations professionnelles considérées comme problématiques.

Il s'agit d'une aide à la prise de décision et à la résolution des problèmes. Le coaching vise le développement de l'autonomie et non la reproduction de modèle.<sup>32</sup>

### **3.6 La professionnalisation:**

C'est un processus d'acquisition et de développement des compétences, elle joue un rôle qui permet aux salariés de progresser dans la maîtrise d'un métier qui se recompose et dont les exigences sont accrues. Cette professionnalisation concerne aussi les cadres dirigeants et les groupes de travail au sein de l'entreprise.

Donc les enjeux principaux de la gestion de développement des compétences elle est un outil pour y parvenir et permet de préciser franchement quelles sont les compétences nécessaires pour exercer les différentes fonctions au sein de l'organisation, la formation et la capitalisation des savoirs et des compétences à caractères formels, l'organisation de travail et les conditions de valorisation des savoirs et des compétences.<sup>33</sup>

## **Conclusion :**

La survie et le développement des entreprises constituent depuis toujours la préoccupation majeure des dirigeants. Pour cela, ces derniers ont adopté plusieurs stratégies et méthodes et ont eu recours à différentes ressources, car les RH peuvent donner un avantage concurrentiel à l'entreprise et contribuer à la création de valeur et le développement des compétences pour l'actionnaire. « Ce qui différencie une entreprise performante d'une entreprise non performante, c'est avant tout les hommes, le capital humain », et lorsque la

---

<sup>32</sup>Guy BOTERF, « *construire les compétences individuelles et collectives* », édition d'organisation, Paris 2<sup>ème</sup> édition 2001, p134.

<sup>33</sup>BAHOUCHE Katiba BORDJIHANE Salma, mémoire de master, op.cit. p33.

## **CHAPITRE I : Approche conceptuelle sur le développement des compétences**

capacité et les compétences des personnels de l'entreprise est bien développé donc le circuit du succès des entreprises est atteint.

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que ce dernier compte réserver à ce processus, elle joue un rôle très important et efficace pour l'amélioration de la performance des entreprises et selon GuyleBOTERF :

«Ilya de plus d'organisation et d'entreprise qui envisage le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation»,on trouve que la formation et la meilleure façon pour le développement des compétences des travailleurs et pour améliorer la production en qualité et en quantité pour affronter la concurrence sur le marché.

## **CHAPITRE 02 :**

# **Management et évaluations des Compétences.**

## CHAPITRE II : Management et évaluation des compétences

### Introduction :

Le terme compétence aujourd'hui un mot incontournable dans le domaine de RH, il représente «la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour réalisation d'une tâche. Ces compétence naissent, se développent évoluent vieillissent et disparaissent au contact de la réalité.<sup>34</sup>

L'entreprise après avoir pris connaissance d'une pénurie de compétences compte tenu d'une logique préventive basée sur un système de gestion prévisionnelle des ressources humaines et d'une gestion dynamique des grilles de compétences, lance un programme de développement des compétences. Le développement des compétences devrait être un facteur principal pour l'amélioration des entreprises.

### Section 01 : management des compétences.

Puisque le développement des travaux des entreprises est liée fortement avec la compétence et l'efficacité de ses travailleurs et puisque les compétences évoluent rapidement, les employés ainsi que les entreprises ont intérêt à se responsabiliser, dans le développement de leurs compétences et de leurs formations pour se maintenir à niveau. Détenir une ou des compétences est aujourd'hui le meilleur facteur pour l'emploi et représente donc un enjeu individuel et collectif en vue de cette importance plusieurs chercheurs ont travaillé sur la notion de compétences et son processus grâce à l'importance totale de ce dernier pour le développement des entreprises.

#### 1.1 Historique et définition du management des compétences :

Dans cette première section, nous allons aborder d'une façon générale la compétence et le management des compétences.

##### 1.1.1 Évolution historique de la compétence :

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.<sup>35</sup> 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

---

<sup>34</sup>ANDR, Guittet, « *développer les compétences* », 2eme, édition ESF, 1998, page, 11.

<sup>35</sup> ZAIDI Kamel « *l'impact de la formation sur le développement des compétences* », mémoire de master, université Abderrahmane MIRA-Bejaïa, 2014 p 24.

## CHAPITRE II : Management et évaluation des compétences

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, le gouvernement Algérien a mis en place les instituts de technologies ou des écoles d'ingénieurs dont les missions étaient de former dans un délai rapide des cadres moyens, des techniciens supérieurs, des ingénieurs, pour répondre aux besoins du marché du travail à cette époque.

### 1.1.2 Définition 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 »<sup>36</sup>.

De cette définition, nous pouvons retenir essentiellement deux enseignements : le premier est que la compétence est vue d'abord comme un élément individuel, car elle est liée à des caractéristiques propres au salarié. C'est dans ce sens que David COURPASSON et YVES-Frédéric LIVIAN affirment que : « Si l'on a pu parler de qualification collective pour décrire les phénomènes d'adaptation au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, la «compétence », elle, (dans son acception récente) est individuelle et liée à des caractéristiques personnelles du salarié»<sup>37</sup>.

Le second enseignement à retenir est que les compétences sont valablement mises en application dans des situations de travail bien concrètes. Ainsi, selon Dimitri Weiss la compétence est finalisée, parce qu'elle est entièrement tournée vers une action, la compétence se définit comme « un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but, dans un type de situation donnée ».<sup>38</sup>

Selon Philippe ZARIFIAN « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité des personnes au sein des situations qu'elles prennent en charge ».<sup>39</sup>

Toutes ces définitions se recoupent sur trois points :

---

<sup>36</sup>PERETTI. J-M, « *Dictionnaire Des ressources humaines* », 2ème édition, Vuibert 2001, P.60.

<sup>37</sup>COURPASSON.D et LIVIAN.Y-F, « *In Revue de gestion des ressources humaines N°1* », Octobre 1991.

<sup>38</sup>WEISS.D et autres, « *In Revue Personnel N°330* », Février 1992, P.342.

<sup>39</sup>ZAIDI Kamel, op.cit. p26.

## CHAPITRE II : Management et évaluation des compétences

- Dans le 1<sup>er</sup> 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 2<sup>ème</sup>: 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 compétence dans l'absolu.
- Et dans le 3<sup>ème</sup> : La compétence intègre différentes composantes hétérogènes, et sur ces composantes (aptitudes, connaissances, traits de personnalité...) que la formation peut agir.

### 1.2 Les composantes de la compétence :

Selon Elizabeth LECOEUR, les principales composantes de la compétence, sont:

- Le savoir.
- L'aptitude.
- La motivation .
- Le contexte.

**Tableau 2-1** : Il explique les quatre composantes de la compétence :

<b>Savoir</b>	« le savoir est un concept très important qui définit par l'ensemble des connaissances acquises et aussi par l'aptitudes reproductibles. Exemple : S'assurer de la compréhension de son message par le (ou les) interlocuteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation. Ensemble de ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus. Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu.
---------------	--

## CHAPITRE II : Management et évaluation des compétences

<b>Aptitude</b>	Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient. Exemple : Résistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action de manière positive.
<b>Motivation</b>	« processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » <sup>40</sup> .
<b>Contexte</b>	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.

Source: LECOEUR.E, «*la gestion des compétences*», édition de Boeck, Bruxelles, 2008, P.19.

### 1.3 Les typologies de la compétence :

Les compétences peuvent aussi être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante :<sup>41</sup>

#### 1.3.1 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.

#### 1.3.2 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

<sup>40</sup>Patrice ROUSSEL, « *la motivation au travail-concept et théorique* », octobre 2000.

<sup>41</sup>BATAL.C, « *la GRH dans le secteur public* » édition d'organisation, tome I, 1998, P.155

## **CHAPITRE II : Management et évaluation des compétences**

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.

### **1.3.3 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.

### **1.3.4 Les compétences collectives :**

Font référence aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc entre les Individus qui les occupent. Elles sont constituées de trois catégories d'éléments<sup>42</sup>, qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, c'est-à-dire à coopérer. En plus de la croissance actuelle et future du rendement, le développement des compétences accroît le sentiment d'appartenance que les employés témoignent à l'organisation et améliore leur perception, c'est la culture d'entreprise.

### **1.3.5 Les compétences individuelles :**

C'est la combinaison de savoir et savoir-faire que les salariés développent dans l'exercice de leurs activités<sup>43</sup>.

## **1.4 Les objectifs de la compétence :**

On générale la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands type d'objectifs :

- 1- la compétence sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise.
- 2- Elle a conformé les comportements des salaires à de nouvelles normes d'action.
- 3- elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup>BATAL.C, « *la GRH dans le secteur Public* », édition d'organisation, tome I, 1998, P.160.

<sup>43</sup>DIETRICH.A., « *le management des compétences* », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2010, P06.

## CHAPITRE II : Management et évaluation des compétences

### 1.5 Les critères d'évaluation de la compétence<sup>45</sup> :

La gestion des ressources humaines. Cette évaluation est basée sur une liste de compétences que doit maîtriser un individu dans un cadre donné. Plusieurs critères sont adjoints à la compétence :

#### 1.5.1 La performance :

Les relations entre performance et compétence ne sont pas biunivoques autrement dit, un niveau de compétence ne permet pas d'inférer un niveau de performance. La compétence est un élément des éléments déterminant de la performance, avec les contraintes d'environnement et de la motivation.

#### 1.5.2 L'expérience :

Compétence et expérience sont des notions proches, leur relation s'établit selon deux modalités qui découlent des deux acceptions de l'expérience à la fois connaissance pratique ou l'expérience s'intègre à la compétence comme une composante (le savoir-faire), et processus d'acquisition, elle correspond à un niveau de maîtrise dans une situation de travail donnée ou encore dans un parcours professionnel.

#### 1.5.3 Le mérite :

La notion de mérite est tendue entre une valeur morale est une valeur professionnelle, c'est-à-dire que le mérite est échange entre attitude et résultats, le mérite est un mixte de compétence, de performance et de motivation.

#### 1.5.4 Le potentiel :

La notion de potentiel dispose plusieurs proximités avec la compétence, et notamment avec un aspect structuré et dynamique et sont caractères contingent. Et aussi que la compétence en tant que savoir en action peut s'avérer être un détour pertinent dans le cadre de développement de potentiel<sup>46</sup>.

### 1.6 Les facteurs déterminants de la compétence :

---

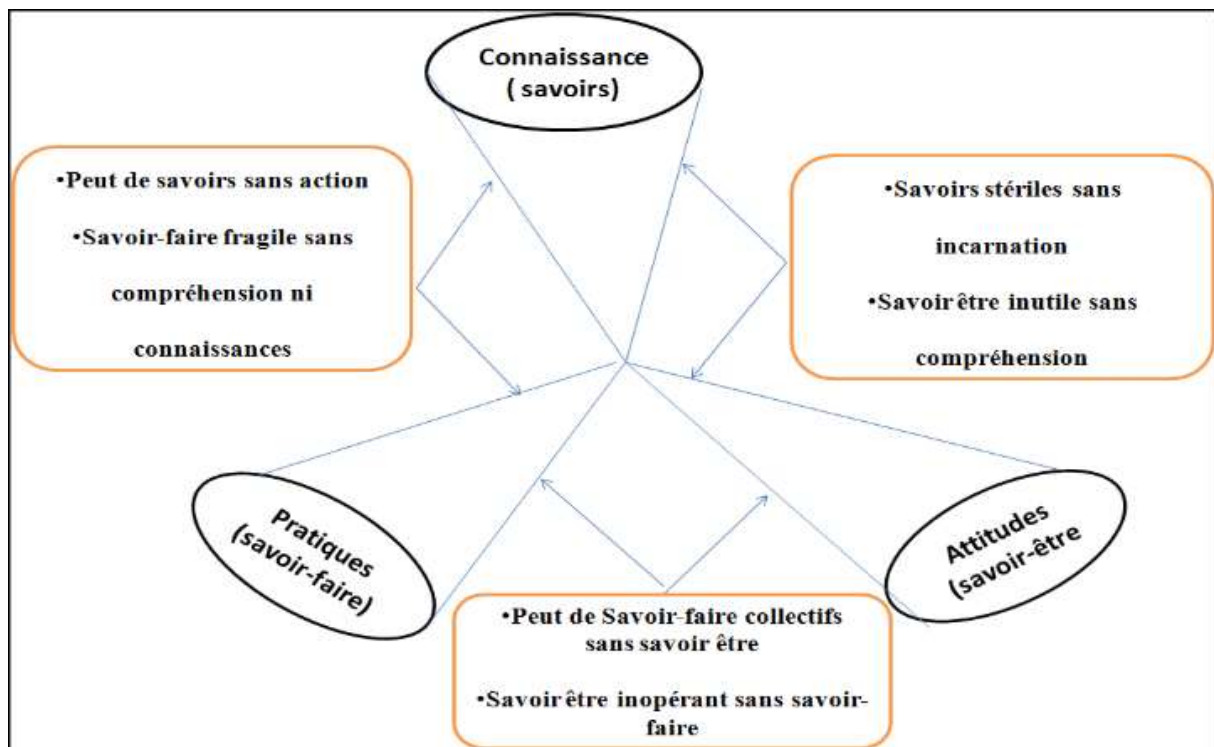
<sup>44</sup>Loïc CADIN .Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE, « *gestion des ressources humaines* », 3ème édition paris, 2007, p179.

<sup>45</sup> Zaidi Kamel « *l'impact de la formation sur le développement des compétences* », mémoire de master, université Abderrahmane MIRA-Bejaïa, 2014, p 29.

<sup>46</sup>Valérie MARBACH. « *Évaluer et rémunérer les compétences* », édition d'organisation, 1999, p14

## CHAPITRE II : Management et évaluation des compétences

Figure 2-1: Les trois dimensions de la compétence<sup>47</sup>



Source : S.HADADJ et D.BESSON, « *compétence de la théorie au terrain* », revue française de gestion, N°127, 2001, P101.

Il existe trois dimensions essentielles qui déterminent le concept de la compétence sont comme suit :

### 1.6.1 Le savoir-faire :

C'est la capacité de mettre en œuvre une habileté gestuelle ou conceptuelle et les savoirs nécessaires afin de mener à bien une activité telle que rédiger un bilan d'évaluation, conduire un projet, coordonner un collectif de travail. Exemple: savoir mettre en œuvre les techniques d'animation de réunion.

### 1.6.2 Le savoir être :

Révèle la capacité à manifester des attitudes, qualités ou des comportements adaptés aux situations de travail tels que dynamisme, patience, être observateur. Exemple : être organisé ou savoir communiquer.

### 1.6.3 Les savoirs :

Sont l'ensemble de connaissances acquises par une activité mentale telle que connaissances des langues, connaissances informatiques, connaissances de méthodes.

### 1.6.4 Le savoir devenir :

<sup>47</sup>S.HADADJ et D.BESSON, « *compétence de la théorie au terrain* », revue française de gestion, N°127, 2001, P : 101.

## **CHAPITRE II : Management et évaluation des compétences**

Révèle l'aptitude à s'inscrire dans un projet de vie et à se déterminer par une conduite de projet personnalisée anticipée, adaptée et réaliste.

### **1.7 Le bilan de la compétence :**

Le bilan de compétences est défini comme une action de formation continue qui permet et donner à un employé d'analyser ses capacités et ses compétences et pour l'entreprise de faire le point sur les compétences, aptitudes et motivations et de définir un projet professionnel ou de formation. Réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise, selon des étapes bien précises, le bilan de compétences peut être décidé par le travailleur ou mis en œuvre à l'initiative du salarié, dans le cadre d'un congé spécifique.

#### **1.7.1 Les objectifs de bilan de compétence :**

Le bilan de compétence permet d'analyser les aptitudes, et de faire le point sur le parcours professionnel d'un travailleur, aussi pour but d'analyser les compétences personnelles et professionnelles et motivations du salarié, mais il permet d'organiser ses priorités professionnelles. Est l'objectifs pour l'entreprise de :

- mieux organiser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- favoriser la gestion des carrières et la mobilité professionnelle.

#### **1.7.2 Le déroulement de bilan de compétence :**

La démarche de bilan de compétence comprendre trois phase qui sont :

- une phase préliminaire.
- une phase d'investigation.
- une phase de conclusion.

##### **a. Une phase préliminaire qui a pour objet de :**

Confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche.

- définir et analyser la nature de ses besoins.
- l'informer des conditions de déroulement du bilan de compétences, ainsi que des méthodes et techniques mises en œuvre.

##### **b. Une phase d'investigation permettant au bénéficiaire :**

- d'analyser ses motivations et intérêts professionnels et personnels.
- d'identifier ses compétences et aptitudes professionnelles et personnelles et le cas échéant, d'évaluer ses connaissances générales.
- de déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle.

## CHAPITRE II : Management et évaluation des compétences

### c. Une phase de conclusion qui permettent de :

- prendre connaissance des résultats détaillés de la phase d'investigation.
- recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation d'un projet professionnel et le cas échéant, d'un projet de formation.
- prévoir les principales étapes de la mise en œuvre de ce projet<sup>48</sup>.

### 1.8 Le référentiel de la compétence :

Le référentiel de compétence est un document qui répertorie toutes les compétences présentes au sein d'une organisation. Il présente une série d'actes, de performance observables détaillant un ensemble de capacité (savoir, savoir-faire) dans le cas des référentiels de formation, de compétence<sup>49</sup>. Est selon Amina BARKATOOLAH le référentiel de compétence se définit comme : « un outil méthodologique qui facilite l'analyse de l'activité, est aussi un outil de dialogue et de communication entre l'organisation et ses salariés ». <sup>50</sup>

#### 1.8.1 Les objectifs du référentiel de compétence :

- déplacer l'objectif et la finalité de l'évaluation de la tâche vers la compétence.
- orienter le développement des compétences, autrement le référentiel de compétences vise à orienter les comportements et notamment les apprentissages. Les pratiques décrivent des cibles par rapport auxquelles les salariés construisent, seuls ou accompagnés, des trajectoires de développement des compétences.
- faciliter les ajustements organisationnels, dans ce cas le référentiel de compétences simplifie l'identification des compétences requises par chaque poste attaché au métier.

#### 1.8.2 Les fonctions du référentiel de compétence<sup>51</sup> :

Le référentiel de compétence répond fondamentalement aux nouvelles exigences de l'emploi, de la formation et plus récemment de la gestion de la compétence. Les raisons principales de leur mise en place dans les entreprises :

- les référentiels de compétence constituent un outil de base pour les actions de recrutement et de mobilité interne.
- il permet de rationaliser les plans formation par les détections des écarts compétences requises et les compétences acquises.

---

<sup>48</sup> André GUITTET. « *Développer les compétences* », 2<sup>ème</sup> édition ESF, 1998, Paris, p82.

<sup>49</sup> Ibid. p82.

<sup>50</sup> Amina BARKATOOLAH. « *Valider les acquis et les compétences en entreprise* ». Éditions Insep consulting, paris, p36.

<sup>51</sup> Zaidi Kamel, op.cit. p 32.

## CHAPITRE II : Management et évaluation des compétences

-ils permettent un positionnement individuel, et ce par rapport à des activités maîtrisées, en vue d'un cursus de formation.

### 1.9 Définition du management des compétences:

«Le management des compétences désigne un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise. Manager les compétences, c'est donc faire en sorte que les ressources Internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise ».<sup>52</sup>

Le management de compétence consiste alors à mettre en place un processus permettant à l'entreprise de construire les qualifications nécessaires à son métier d'aujourd'hui et à celui de demain, le management des compétences est caractérisé par « 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 »<sup>53</sup>.

Ainsi le management de compétence permet à l'entreprise de s'ajuster et d'évoluer et constitue donc une source d'innovation, d'adaptabilité et de compétitivité incontournable à sa réussite. Il contribue à ce que les individus disposent des savoirs, savoir-faire et savoir-être ainsi que de la motivation et de l'enthousiasme nécessaire pour élaborer des réponses appropriées face aux événements imprévus. Or, cette finalité ne s'improvise pas, mais requiert de la fonction ressources humaines un véritable professionnalisme, à savoir des capacités techniques et relationnelles efficaces afin de développer une forte culture managériale des compétences dans l'entreprise.

### 1.10 Les étapes du management des compétences :<sup>54</sup>

BEIRENDONCK.L.V, propose une démarche, permettant la mise en œuvre du management des compétences, basées sur 10 étapes :

- 1- établir un groupe pilote planifiant tout le processus, qui doit être responsable de la communication et de la mise en œuvre.
- 2- formuler des objectifs et créer un plan d'approche générale.
- 3- assurer un point d'appui et un engagement de la part des plus hauts cadres.
- 4- traduire la mission et vision en activités et en compétences de base.
- 5- formuler les compétences générales.

---

<sup>52</sup>DIETRICH.A., 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2010, P.1.

<sup>53</sup>BEIRENDONCK. L-V, édition de Boeck, Bruxelles, Paris, 2006, P.33.

<sup>54</sup>Ibid. P.41.

## CHAPITRE II : Management et évaluation des compétences

- 6- discuter des conditions tactiques préalablement nécessaires pour une mise en œuvre réussie pour le management des compétences.
- 7- présenter les conséquences des choix effectués.
- 8- créer un dictionnaire de compétences incluant les compétences et les indicateurs qui seront utilisés dans l'entreprise. Employer de préférence une terminologie existante et réfléchie pour les compétences et l'adapter aux indicateurs en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise.
- 9- baliser le champ d'action. Choisir de référence un projet pilote dans un département ou pour un groupe cible déterminé, ou l'on note un besoin évident de redéfinition, d'évaluation ou de développement des compétences.
- 10- suivre la logique du modèle de management des compétences pour la planification des interventions.

### Section 02 : gestion des compétences.

Cette deuxième section a pour vocation de vous présenter la gestion des compétences d'un point de vue métier. Il est important de bien comprendre comment se déroule la gestion des compétences au sein des entreprises, et on va parler aussi de la contribution des compétences à la performance. Nous verrons que la gestion des compétences ne se fait pas au hasard et que les méthodes employées pour ce faire doivent être soigneusement choisies.

#### 2.1 Fonctionnement général :

La gestion des compétences tourne autour de cinq processus importants<sup>55</sup> :

- la définition des compétences requises pour un poste donné.
- l'évaluation des compétences acquises par les employés attachés à ce poste.
- la création du bilan des compétences à acquérir.
- la définition du plan d'action regroupant les décisions et les actions à appliquer pour combler les compétences manquantes.
- l'exécution du plan d'action.

Une fois le plan d'action exécuté, l'employé doit être réévalué pour vérifier que les nouvelles compétences ont bien été assimilées. Cette itération est à répéter tant que les compétences n'auront pas pu être réunies pour l'application du poste en question.

---

<sup>55</sup>Gestion des compétences professionnelles en entreprise MEYRAT, Sébastien, Carouge, 11 septembre 2009 Haute École de gestion de Genève (HEG-GE)p07.

## CHAPITRE II : Management et évaluation des compétences

### 2.2 Les types de la compétence (requisés et acquises) :

#### 2.2.1 La compétence requise :

C'est les compétences associée à un emploi, et dont l'entreprise estime qu'elle est indispensable, à un certain niveau, pour une personne occupant l'emploi. Si le salarié ne possède pas cette compétence, ou la possède à un niveau insuffisant, un écart sera identifié lors de l'évaluation, et les actions de mise à niveau déclenchées.<sup>56</sup>

#### 2.2.2 La compétence acquise :

Cette compétence doit correspondre à la compétence requise par l'emploi qu'il occupe, et donc faire l'objet de perfectionnements et de mises à niveau réguliers. Mais le salarié pourra avoir aussi des compétences en dehors de cet emploi, acquises dans son expérience antérieure, et peu ou pas utilisées. C'est à l'entreprise d'identifier si ces compétences peuvent être valorisées, à la fois pour elle-même (ouverture de possibilités de marché en utilisant ces compétences) et pour le salarié (mobilité ou évolution professionnelle).<sup>57</sup>

Pour ce faire, il existe deux méthodes dont vous trouverez une description détaillée ci-dessous.

### 2.3 L'approche Top-Down :

La définition des compétences requises pour un poste donné n'est pas aisée. Cela nécessite, de la part des ressources humaines, de connaître tous les objectifs, toutes les tâches et toutes les responsabilités du poste, respectivement d'une équipe. Cela demande une connaissance complète de l'entreprise ainsi qu'une collaboration étroite avec les managers et leurs employés. Cela peut vite devenir très fastidieux pour les grandes entreprises ayant une organisation complexe et de nombreux postes différents. Une des approches les plus couramment utilisée, appelée « **Top-Down** », se déroule Ainsi<sup>58</sup>:

- 1) défis d'entreprise : définir les défis de l'entreprise, ses objectifs et ses Enjeux.
  - 2) défis de département : à partir du point 1, définir les objectifs et les Enjeux du département.
  - 3) défis de service : à partir du point 2, définir les objectifs et les enjeux du Service.
  - 4) poste : à partir du point 3, définir les missions du poste.
- pour chaque mission, définir les tâches à produire.

---

<sup>56</sup>Zaidi Kamel « *l'impact de la formation sur le développement des compétences* », mémoire de master, université Abderrahmane MIRA-Bejaïa, 2014, p 54.

<sup>57</sup>ibidem ; p54.

<sup>58</sup> MEYRAT, Sébastien, op.cit. p09.

## **CHAPITRE II : Management et évaluation des compétences**

- pour chaque tâche, définir les résultats attendus.
- En fonction des tâches et de leurs résultats attendus, déterminer les compétences requises pour leur accomplissement.

Cette approche permet de bien cerner le poste, respectivement l'équipe, et de correctement définir ses activités. Généralement, l'étape quatre se fait de pair avec le collaborateur, s'il existe (ce qui n'est pas le cas dans un poste nouvellement créé ou libéré), ou le responsable de l'équipe. Pour rappel, les compétences requises découlent directement des activités réalisées par le poste ou l'équipe.

### **2.4 La mise en situation :**

Cette méthode consiste simplement en l'observation, sur la place de travail, des différentes activités professionnelles réalisées par l'employé actuellement attribué au poste, la personne observatrice énumère les différentes tâches observées. A partir de ces observations, elle en déduit les compétences nécessaires. Cette méthode n'est cependant pas très recommandée pour les raisons suivantes :

- elle ne convient pas pour un poste nouvellement créé pour lequel on recherche un nouveau collaborateur.
- le fait qu'une personne de l'administration soit observatrice du travail effectué par un employé peut être mal perçu par ce dernier, ce qui aura tendance à créer des tensions ou à le distraire dans l'accomplissement de ses fonctions (ce qui peut provoquer des oublis et des erreurs pouvant créer, par conséquence, de faux résultats suite à l'observation).
- la mission d'observation a tendance à se transformer en une séance d'évaluation, souvent mal perçue par les collaborateurs observés.

Cette méthode a pour l'avantage d'offrir un regard extérieur sur les tâches effectuées, permettant d'observer certaines compétences mises en œuvre qui pourraient être implicites, et donc ignorées par une autre méthode d'évaluation.

### **2.5 La contribution des compétences à la performance :**

La performance des entreprises est une notion centrale et important en science de gestion, elle n'est pas une option, il s'agit là d'une pressante exigence si l'on souhaite élever le niveau de compétitivité de l'entreprise.

#### **2.5.1 Définition de la performance :**

La notion de performance est distinctement utilisée, elle peut signifier tout d'abord le résultat chiffré, celui qui est généralement obtenu par un athlète, un cheval de course, à chacune de ses exhibitions, Elle équivaut pour une entreprise, en ce sens à une mesure

## CHAPITRE II : Management et évaluation des compétences

périodiquement (rythme annuel, trimestriel ou mensuel). Aussi peut également désigner le résultat optimal qu'elle équivaut en ce sens à un potentiel ou une capacité maximale(e) si l'objectif est atteint, donc la performance est jugée exceptionnelle, satisfaisante ou décevante selon les objectifs que l'on souhaitait atteindre.<sup>59</sup>

### 2.5.2 La performance à travers l'efficacité et l'efficacités :

La recherche de la performance désigne le dispositif de :

- pilotage par objectifs mis en place pour améliorer l'efficacité et l'efficacités;
- mesure des résultats atteints au moyen d'indicateurs chiffrés ; c'est-à-dire **la performance = le résultat.**
- une meilleure performance des services implique d'améliorer la qualité de la gestion des compétences des personnels et de reconnaître à la fois les résultats qu'ils obtiennent et les efforts qu'ils accomplissent.

**L'efficacité** détermine l'aptitude d'une entité (agent, système) à atteindre l'objectif fixé, avec les ressources allouées, elle peut être définie comme un rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés, de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs, plus le système sera efficace (l'efficacité = résultats atteints / objectifs visés).

En d'autres termes l'efficacité peut signifier la réalisation de l'objectif initialement fixé.<sup>60</sup> Trois conditions sont nécessaires pour l'efficacité : de bons objectifs, des ressources adéquates et des indicateurs pour mesurer les résultats.

**L'efficacités** exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour atteindre les objectifs (nombre heures de travail, coût des consommations intermédiaires,...). Certains indicateurs économiques (coût moyen) et techniques (productivité des facteurs) peuvent être utilisés pour mesurer l'efficacités. En d'autres termes la comparaison des résultats obtenus aux moyens mis en œuvre pour la réalisation de l'objectif.<sup>61</sup> L'entreprise est donc performante si elle est simultanément efficace et efficiente. L'efficacités des salariés impactera de plus en plus les entreprises et pour être efficace, un système de GRH doit être centré sur la performance.

**Figure 2-2 :** la performance de l'entreprise à travers l'efficacités et l'efficacité.

---

<sup>59</sup>, BELGHANAMI Wassila Nadjat, « *La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise* », mémoire de Magister en Management, université D'ORAN, 2014, P.67.

<sup>60</sup>Bernard MARTORY, Christine DELAY, Fabien SIGUIER, « *Piloter les performances RH: La création de valeur par les ressources humaines* », édition liaisons, 2008, P21.

<sup>61</sup>Ibid. p21.

## CHAPITRE II : Management et évaluation des compétences



Source : Bernard MARTORY, Christine DELAY, Fabien SIGUIER, « *Piloter les performances RH: La création de valeur par les ressources humaines* », édition liaisons, 2008, P21.

### 2.5.3 L'équation de la performance :

Les études sur le sujet (Mc CLOY, Campbell et CUEDECK, 1994) font ressortir que la performance des salariés s'appuie essentiellement sur trois facteurs :

- S = qualification, aptitude à effectuer les tâches et missions qui leur sont confiées ;
- K = connaissance des faits, des règles, des principes et des procédures ;
- M = motivation.

Pour réussir, une entreprise doit posséder des salariés performants. Il faut recruter des salariés qui aient les qualifications et les aptitudes requises (facteur S), et s'employer à renforcer leurs connaissances (facteur K) et à développer leur motivation (facteur M) de manière qu'ils participent, par le comportement, à l'effort de performance, tant sur le plan individuel que sur le plan collectif. Cela implique non seulement une stratégie et des pratiques de GRH judicieuses fondées sur une évaluation des salariés qui prenne en considération, au-delà des contributions individuelles c'est-à-dire celles attachées à la tâche, mais les interactions entre les employés au sein des équipes de travail, et ce, pour reprendre la logique performance<sup>62</sup> (DPO).

### 2.5.4 Le lien entre compétence et performance :

La relation entre compétence et performance n'apparaît pas toujours clairement surtout quand la démarche est trop complexe. CAVESTRO et Sonzogni (1999, p.77) soulignent que « la compétence nécessite d'évaluer les performances ou aptitudes individuelles, notamment à partir de référents transversaux aux métiers »<sup>63</sup>. La performance consiste à

<sup>62</sup>La Direction par Objectifs (DPO) évalue la contribution individuelle à l'obtention des résultats. Elle responsabilise l'individu relativement à un objectif, en lui laissant pleinement l'initiative des moyens spécifiques qu'il juge appropriés pour atteindre celui-ci.

<sup>63</sup>Extrait de XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique La « gestion par la compétence » une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française: Du

## CHAPITRE II : Management et évaluation des compétences

atteindre un résultat défini au préalable. Or, les approches de la gestion des compétences ne se préoccupent pas directement du résultat.<sup>64</sup>

- la performance consiste à atteindre des résultats définis.
- la compétence concerne la capacité à réaliser correctement un travail(une opération).

Pour que la compétence constitue le pivot d'une stratégie de développement des ressources humaines, elle traduit la volonté de l'entreprise d'investir sur son capital humaine et de l'optimiser en permanence en permettant de<sup>65</sup>: maintenir son leadership sur le marché du travail temporaire et garantir sa compétitivité dans un contexte de plus en plus concurrentiel .Autrement dit que : « la performance correspond à la mise en tension d'une compétence et à son développement opératoire dans une situation concrète de travail ».<sup>66</sup>

### 2.6Avantages pour l'entreprise<sup>67</sup> :

La gestion des compétences est un outil essentiel pour une entreprise devant Faire preuve d'une grande compétitivité face à la concurrence, en cherchant L'excellence au niveau des RH. En effet, les RH sont d'une importance primordiale dans l'entreprise; elles influencent la qualité et le rendement de cette dernière. Une entreprise se doit de gérer du mieux possible ses employés et les pousser à s'améliorer. De plus, cela est profitable à l'entreprise toute entière, à tous les niveaux hiérarchiques, comme nous le verrons ci-dessous.

#### 2.6.1 L'amélioration des performances pour l'entreprise :

Comme énoncé, l'un des avantages de ce processus est l'amélioration des performances de l'entreprise. En effet, un personnel qualifié pourra produire des produits et services de meilleure qualité de manière plus aisée, ce qui permet, de plus, d'augmenter le rendement,l'effet secondaire de ceci est une augmentation de la part de marché et l'amélioration de l'image de l'entreprise, ce qui permet à cette dernière d'augmenter ses marges sur le produit et ainsi d'investir dans son expansion ou dans l'amélioration de ses effectifs.Dans le cas où le personnel en contact avec la clientèle (par exemple des vendeurs, des techniciens du service après-vente, des analystes, etc.) S'améliore grâce à la gestion des compétences, cela améliorera d'autant plus l'image transmise aux clients qui auront envie de

---

discours aux pratiques, OUEGHI Malika, Doctorante « Laboratoire Orléanais de Gestion (LOG), Université d'Orléans (France) », Montréal, 6-9 Juin 2007.

<sup>64</sup>Belghanami WassilaNadjet, « *La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise* », mémoire de magister en management,université D'ORAN, 2014, P.76.

<sup>65</sup>[http://books.google.com/books?id=IlhrX5bvXGYC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs\\_ge\\_suummary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=IlhrX5bvXGYC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_suummary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false), le 20/04/2019.

<sup>66</sup>J.P. ANCIAUX, *Le savoir en action – Des connaissances à la performance*, Les éditions d'Organisation, Paris 1996, P 43.

<sup>67</sup>Gestion des compétences professionnelles en entreprise, MEYRAT, Sébastien, p 16-17.

## **CHAPITRE II : Management et évaluation des compétences**

revenir profiter des produits et services de l'entreprise et parleront à d'autres clients potentiels de l'agréable contact qu'ils ont eu avec cette dernière. Cela est aussi valable pour les personnes en contact avec les fournisseurs qui pourront sans doute trouver de meilleurs arrangements financiers.

Une économie non négligeable sur les salaires peut être faite sur le personnel peu motivé au profit d'un investissement dans le personnel le plus efficace. Ainsi les personnes les moins performantes chercheront à s'améliorer pour retrouver un salaire plus confortable et seront motivés à s'améliorer et à se remettre en question.

### **2.6.2 La direction ressources humaines :**

La gestion des compétences est l'outil primordial de la gestion des ressources humaines de manière performante. Cela permet à la DRH d'attribuer les personnes adéquates aux différents postes de l'entreprise, de connaître le patrimoine intellectuel ainsi que d'identifier les hauts potentiels détenus et disponibles. De ce fait, la DRH pourra faire un travail axé performance et optimisation de l'entreprise avec un ensemble d'informations concrètes et disponibles.

### **2.6.3 L'avantage pour le manager :**

Cet outil permet aux managers de mieux connaître les capacités et les lacunes de leurs subordonnés. Avec ces différentes informations, la possibilité de déléguer des responsabilités ou de nouvelles tâches se voit facilitée et améliorée, car le manager pourra impliquer dans les différents processus qu'il gère les personnes les plus appropriées pour ce faire.

### **2.6.4 L'avantage pour l'employée :**

Cette démarche managériale permet de valoriser et de reconnaître les compétences détenues par les employés. De plus, cela permet à ces derniers de prendre conscience de leur situation actuelle et des compétences à acquérir. De ces deux faits, un employé se trouvera d'autant plus motivé à progresser professionnellement, si toutefois le suivi s'effectue correctement. Cela permet Aussi à l'employé de se faire une idée de ses capacités. Un employé qui connaît ses limites et ses possibilités sera d'autant plus performant et professionnel dans ses fonctions.

## **Section 03 : Evaluations des compétences.**

## **CHAPITRE II : Management et évaluation des compétences**

Nous examinerons dans cette section différentes méthodes utilisées pour l'évaluation de compétences individuelles. Mise à part la méthode appelée « le capital humain » qui énumère une liste exhaustive des compétences détenues est par l'employé, les autres méthodes se basent sur la liste des compétences requises pour le poste concerné. Il existe toutes sortes de méthodes d'évaluation.

Nous vous présentons ici un ensemble des méthodes couramment utilisées en gestion des compétences. Les compétences collectives étant un ensemble de compétences individuelles collaborant ensemble, leur évaluation se fait par la consolidation des compétences individuelles concernées, Les compétences individuelles ayant une importance plus ou moins grande dans la réalisation de la compétence collective concernée, une pondération peut être envisagée afin de représenter cette différence.

### **3.1 Le capital humain :**

Le capital humain énumère la liste des compétences pouvant influencer sa capacité à produire une activité professionnelle. Cela peut aller de ses connaissances académiques à sa résistance aux maladies en passant par son expérience professionnelle, ce qui représente une liste conséquente d'informations. Pour une entreprise, il est possible de recadrer le focus à ses besoins. Cette évaluation se base sur le passé professionnel de la personne, des tests et des entretiens. Cela peut être répété pour une mise à jour de l'évaluation Ainsi que pour l'élaboration d'une courbe de progression dans le temps, notamment pour voir si les compétences de la personne évaluée s'améliorent ou se détériorent.<sup>68</sup>

L'avantage de ce méthode est de pouvoir connaître toutes les compétences des collaborateurs, même celles qui ne sont pas utilisées dans l'exercice de leurs fonctions. Cela est particulièrement avantageux en cas de réorganisation de l'entreprise et pour les entreprises devant être réactives aux changements. Cette méthode est un outil très utile à la DRH pour la gestion de leur personnel, aux managers pour l'attribution de nouvelles responsabilités à leurs collaborateurs et aux collaborateurs pour leur permettre de se situer professionnellement. Cela peut aussi servir de base pour la rémunération des employés.

L'inconvénient de cette méthode est la lourdeur du processus d'évaluation, principalement lors de sa répétition dans le temps. Cela nécessite beaucoup de ressources de la part de l'entreprise.

### **3.2 L'entretien simple :**

---

<sup>68</sup>[http://ias2005.free.fr/Actes/Pdf/guillard\\_rousseau.pdf](http://ias2005.free.fr/Actes/Pdf/guillard_rousseau.pdf), consulté le 26/04/2019.

## CHAPITRE II : Management et évaluation des compétences

L'entretien simple consiste en une rencontre entre le manager et son collaborateur. Muni de la liste des résultats attendus et des compétences requises par son poste pour l'attente de ces résultats, le collaborateur explique les résultats effectifs et les possibles écarts, sous forme d'échange avec son supérieur. Les compétences à acquérir sont définies d'un commun accord entre le manager et son collaborateur.<sup>69</sup>

Les avantages de l'entretien simple sont sa facilité d'application et son faible coût en ressources. L'entretien et le choix du recadrage des compétences se font En fonction de résultats concrets et défendables et il y a une forte participation du collaborateur. De plus, par cette méthode, le collaborateur aura une vision éclairée sur sa situation professionnelle et ses objectifs à venir à la fin de L'entretien. Cependant, l'avantage de la forte participation du collaborateur est aussi un inconvénient : lors de l'évaluation, celui-ci n'aura pas un regard objectif sur sa situation et ses appréciations. Cela peut entraîner une forte divergence d'opinion entre les deux participants, créant ainsi des tensions Importantes. Mais ce point négatif est limité par les faits concrets sur lesquels se base l'entretien.

### 3.3 L'entretien de Co-diagnostic :

A partir de la liste des compétences requises, le supérieur hiérarchique produit une « grille d'auto- diagnostic » listant les compétences à évaluer.

**Figure2-3: Exemple de grille d'auto- diagnostic**

Compétences Requises.	Niveau De Maitrise			
	A acquérir	En cours d'acquisition	Acquis	Expertise
1				
2				
3				

**Source :** <http://www.cedip.equipement.gouv.fr>,(fiche en ligne 36-1), p 02.

<sup>69</sup>[www.cedip.equipement.gouv.fr](http://www.cedip.equipement.gouv.fr), consulté le 29/ 04/2019.

## CHAPITRE II : Management et évaluation des compétences

Cette fiche est fournie au collaborateur évalué afin qu'il indique quel niveau de Maîtrise il estime avoir atteint pour chacune de ces compétences. Une fois cette grille remplie, un entretien entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur à lieu sur la base de ce document, cette méthode d'évaluation est la plus couramment utilisée dans les applications spécialisées.<sup>70</sup> Les deux avantages de l'utilisation d'une grille d'auto-diagnostic est que les jugements de valeur sont énoncés par le collaborateur, ce qui ménage la susceptibilité de ce dernier, et que cela apporte une prise de conscience de ce dernier sur la progression qu'il doit faire.

Les inconvénients sont que le collaborateur n'est pas forcément le mieux placé pour évaluer ses compétences, problèmes de surestimation ou de sous-estimation, et un risque de tension si les estimations sont trop décalées entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur.

### 3.4 L'évaluation à 360° :

Un collaborateur évoluant généralement au sein d'un groupe, il devient intéressant de connaître l'appréciation de son entourage. Un questionnaire est élaboré par l'initiateur de l'évaluation en fonction des compétences requises par le poste du collaborateur.

Ce questionnaire, qui peut prendre diverses formes tel que, par exemple, la grille d'autodiagnostic (cf. Figure2-3), est ensuite remplie par le collaborateur. Ce même questionnaire est rempli par ses supérieurs hiérarchiques, ses collègues et ses subordonnés de manière anonyme. Dans certain cas, la famille et les amis du collaborateur sont également sollicités pour participer à cette évaluation. Ensuite, l'ensemble des résultats est transformé sous forme d'une moyenne pour chaque compétence.<sup>71</sup>

L'avantage de cette technique est de pouvoir ajouter plusieurs avis sur les performances du collaborateur, contrairement aux autres techniques ne mettant en scène que le principal intéressé et son supérieur hiérarchique. En effet, un supérieur hiérarchique n'aura pas forcément une vue complète des compétences mises en pratique par le collaborateur, et ce dernier ne sera pas très objectif sur ses propres capacités.

L'un des inconvénients de l'évaluation à 360° est la mobilisation de nombreuses personnes pour l'évaluation d'une seule d'entre elles, ce qui peut faire perdre de la rentabilité

---

<sup>70</sup>MEYRAT, Sébastien, « *Gestion des compétences professionnelles en entreprise* », Carouge, 11 septembre 2009, Genève, Haute École de Gestion, HEG-GE, p13.,

<sup>71</sup>Ibidem p 14.

## **CHAPITRE II : Management et évaluation des compétences**

à l'entreprise lorsque les évaluations sont trop nombreuses. De plus, étant donné le nombre de participants, cette méthode ne peut fonctionner que dans un environnement sain.

### **Conclusion :**

Aujourd'hui la GRH a considérablement évolué au cours des dernières décennies. Elle a pour principal objectif de mobiliser les capacités humaines de l'organisation en tant qu'acteurs prépondérants, afin de réaliser les objectifs de développement global dont on ne peut pas concevoir de progrès pour l'organisation sans une politique de gestion prenant en considération l'homme comme principal facteur.

Le terme de la gestion des compétences est bien défini car la plupart des entreprises visent à augmenter leur performance et leur productivité sur le marché économique que ce soit en termes de qualité ou bien de rendement, elle souhaite de connaître les compétences dont elles disposent. Ce processus offre plusieurs outils managériaux efficaces pour l'aide à la prise de décisions de la DRH et des différents managers. N'oubliez pas le fait que ce processus permet également aux collaborateurs de se construire un plan de carrières et d'avoir un but dans leur évolution personnelle.

**Chapitre 03 :**

**Ledéveloppement des**

**Compétences et la formation de**

**L'ENAP(Souk-Ahras)**

## **CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)**

### **Introduction :**

Aujourd'hui le management des ressources humaines est défini comme l'enjeu essentiel pour le développement des entreprises, elle joue un rôle très important pour l'amélioration des compétences et des performances à travers des formations continues. Donc la formation c'est le pilier principal pour développer la compétence d'une personne au sein de l'entreprise.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre étude empirique à l'ENAP unité peintures de Souk-Ahras, sur le développement des compétences par la formation, ou nous allons tenter de savoir si cette entreprise donne une importance à la formation afin de développer leurs compétences.

### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil**

#### **1.1 Historique de l'ENAP :**

L'entreprise nationale des peintures (ENAP) a été créée par l'ordonnance n°419-82 au date de 04/12/1982, suite à la structuration de l'entreprise nationale des industries pétrochimique le début de l'activité étant le 01/01/1985, tout en installation de la direction centrale à LAKHDARIA (BOUIRA). L'ENAP a été changée d'entreprise économique en entreprise par actions le mois de mars 1990 avec un chiffre d'affaire de 500.000.000 DA, la création a été faite dans le cadre du plan nationale de développement de la peinture et ces accessoires, pour satisfaire les besoins de la peinture au niveau nationale.

C'est une entreprise publique économique dont l'activité principale est la production de différents genres de peintures (peintures, Lubrifiants, diluant...), la construction de l'unité de Souk-Ahras a entamée en 1977, la mise en exploitation à lieu en 1985. Son expérience dépasse les 30 années et sa production annuelle dépasse 125000 tonnes, en plus des 57000 tonnes de production semi-finie et leur dénomination sociale et son statut l'unité de production des peintures de Souk-Ahras. Pour améliorer sa production l'ENAP a entamé des relations des coopérations avec d'autres entreprises similaires.

L'ENAP est représenté par six (06) unités de production implantées au niveau nationale :

- deux unités au niveau d'Alger (oued SMAR et CHERAGUA) ;
- une unité à LAKHDARIA (Bouira) ;
- une unité à Oran ;

## **CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)**

- une unité à Mascara.

L'unité de Souk-Ahras produit différentes genres de peinture destinée au « bâtiments, l'industrie, contre l'infiltration des eaux pluviales et les différentes colles et ses missions sont (producteur ; distributeur ; représentative de services).

### **1-2 Situation géographique de l'ENAP (Souk-Ahras) :**

**Wilaya :** Souk-Ahras, **Daïra :** Souk-Ahras, **Commune :** Souk-Ahras, l'unité se situe à proximité de la route nationale, à 90 km de l'aéroport d'Annaba, à 100 km du port d'Annaba, et à 02 km de la voie ferrée.

La superficie totale de l'unité égale 120.000 m<sup>2</sup> dont superficie couverte : 26.641 m<sup>2</sup> et leur capacité théorique de production :

- peintures (en une équipe) : 20.000 tonnes /an.
- émulsions + colles (en 03 équipes) : 5.000 tonnes /an.
- résines alkydes (03 équipes) : 7.500 tonnes /an.

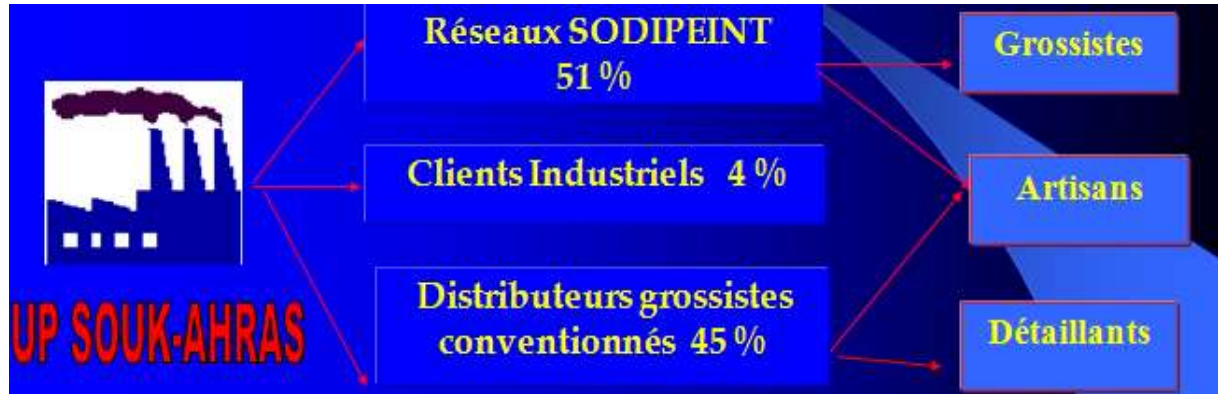
L'ENAP a réalisé un développement très important durant la période entre 2010 et 2017, suite au bon fonctionnement des ressources humaines au sein de l'entreprise. Nous remarquons un petit changement d'après l'information donnée par le DRH de l'ENAP sur l'effectif des personnels à cause du développement de la production et l'augmentation des commandes par les clients. Le développement de la qualité de la production a permis à l'ENAP l'obtention du diplôme ISO 9001, les objectifs principales de cette politique sont : (satisfaire le client, produire une marchandise de haute qualité et bien gérer la production des peintures).

### **1-3 Marché de l'unité et le réseau de distribution :**

La totalité des produits fabriqués par l'unité est commercialisée sur le marché national, la distribution des produits sur le marché national se fait selon le circuit suivant

## CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)

Figure 3-1: la distribution des produits sur le marché national



Source : Document interne ENAP

La distribution des produits "grand public et droguerie" s'effectue principalement par l'entreprise SODIPEINT et les distributeurs conventionnés. Les clients industriels spécifiques sont pris en charge directement par l'unité (circuit direct).

### 1-4 ENAP unité de Souk-Ahras :

L'ENAP de Souk-Ahras est organisé comme suit : la direction de l'unité est rattachée des trois services homogènes (département informatique, services sécurité et P.C.O) puis cinq départements :

- Département de production ;
- Département technique ;
- Département labo-DEVEL ;
- Département ADM-finance ;
- Département commercial.

#### 1.4.1 Département Informatique : sa mission est

- assurer l'installation et l'exploitation et la sauvegarde des logiciels de gestion et données afférentes.
- gérer les systèmes et réseaux de l'unité.
- collecter, vérifier et analyser les informations de gestion de l'unité.

#### 1.4.2 Département commercial :

Il comprend trois services :

2. **Service achats** : son rôle est piloter l'amélioration continue au travers des relations fournisseurs et contribuer à augmenter les résultats financières au sein de l'entreprise.

## CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)

3. **Services G-stocks** : son objectif est de répondre au mieux aux demandes des clients sur le marché des peintures, les responsables des stocks doivent donc connaître (les tendances du marché, les demandes, les distributeurs et les délais de livraison des peintures).
4. **Services ventes** : elle implique généralement plusieurs éléments de votre organisation et la mission consiste à évaluer avec tous le meilleur mixage de nos quatre modes d'intervention (l'externalisation de votre gestion de la relation client, la restructuration du service, la formation de vos collaborateurs et l'accompagnement se forme de coaching).

### 1.4.3 Départements ADM-Finance :

Le département ADM-Finance a pour mission de définir la gestion financière de l'ENAP Souk-Ahras.

Il comprend trois services à savoir :

**a- Service gestion du personnel** : sa mission est de

Ce service s'occupe des mouvements des personnels, l'étude de leurs carrières et promotions.

**b- Service finance et comptabilité** : et sa mission est de

- élaborer les documents comptables (bilans, balances et livres) ;
- procéder aux opérations des clôtures et réouvertures des comptes ;
- établissement de la paie des employés.

**c- Service sociale** : sa mission est de prendre en charge les problèmes sociaux des employés (coopérative de consommations, pris sociaux et santé), Gérer les affaires sociales et la tenue du dossier administratif de chaque agent.

### 1.4.4 Département Labo-DEVEL : Il a pour mission de

Elaborer les différentes opérations chimiques, essai et développement de mélange de peinture pour obtenir de nouveaux échantillons.

Ce département comporte les services suivants :

**a- Service assistance clientèle** : sa mission est de :

Etablir des contacts directes avec le client, le satisfaire des clients et prendre en considération toute ces recommandations et commandes.

**b- Service développement** : sa mission est de développer la qualité des produits pour but de lancer un produit extraordinaire sur le marché des peintures et pour satisfaire les clients.

## **CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)**

### **c- Service contrôle qualité et matière première :**

Sa mission est l'étude de différentes recherches et l'élaboration de meilleure qualité de produit pour satisfaire le client.

**1.4.5 Département technique :** Il se compose de trois services comme suit :

#### **a- Service maintenance :**

Le rôle principal est la maintenance des équipements et machines de productions, leur mise à niveau à fin d'avoir des bonnes productions et le maintien et le rétablissement des machines de la production des peintures.

#### **b- Service méthodes :**

Assure des méthodes uniques pour son application au sein de l'entreprise.

#### **c- Service utilités :**

Il a pour but de cerner les différents problèmes liés au département technique.

### **1.4.6 Département de production :**

Il comprend trois services :

**a- Service résines et émulsion :** ce service est principalement consacré aux études est l'élaboration des résines nécessaire pour la production.

#### **b- Bâtiments 113 couleurs :**

Le rôle de ce bâtiment est l'élaboration des colleurs de peinture.

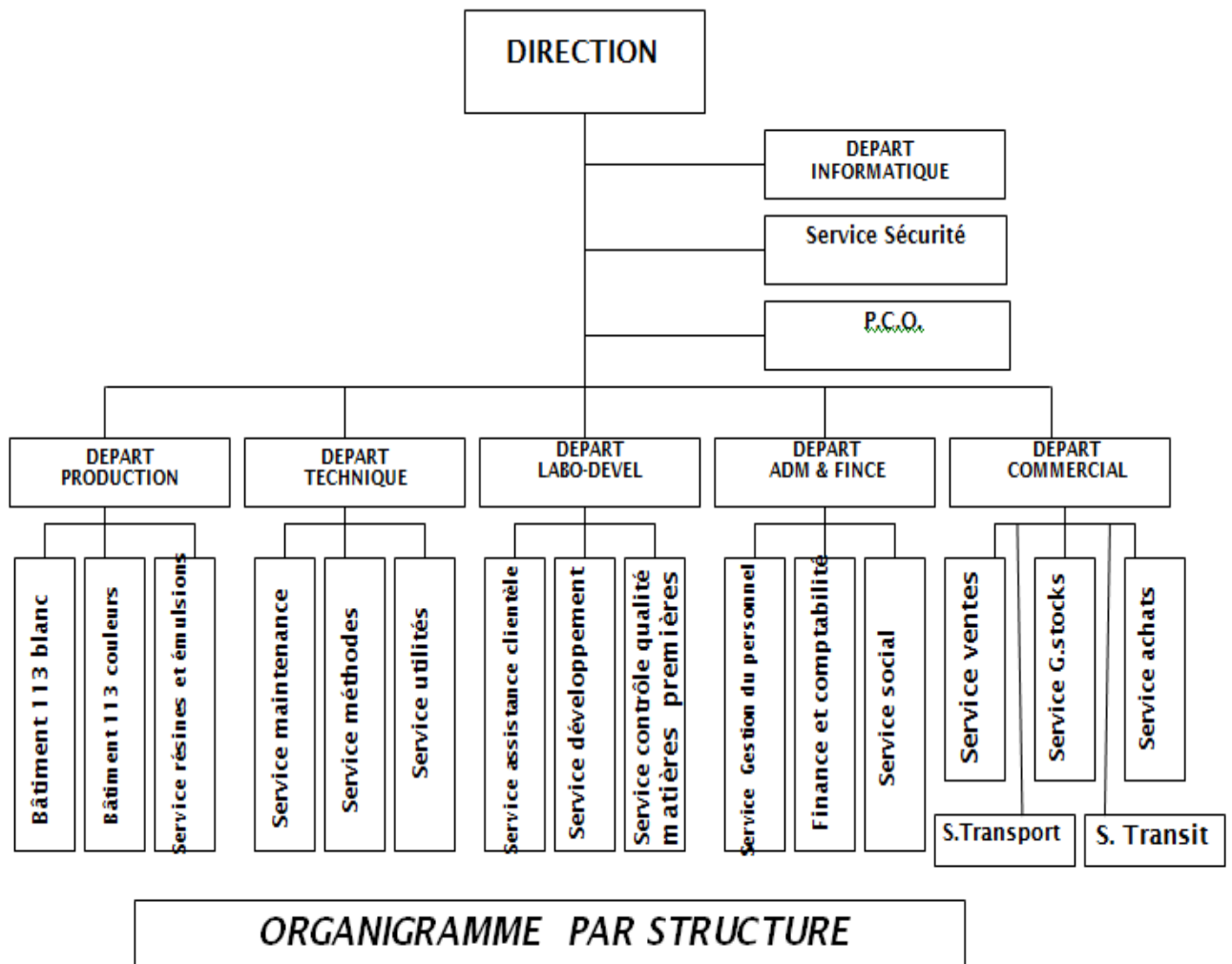
#### **c- Bâtiments 113 blanc :**

Ce bâtiment est spécialisé dans l'élaboration des mélanges chimiques pour l'obtention des peintures blanches (lac, vinyle).

## CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)

1.5 L'organigramme de l'ENAP : nous avons présenté l'ENAP par la structure suivant :

**FIGURE 3-2 : l'organigramme de l'ENAP Souk-Ahras**



Source : Document interne ENAP Souk-Ahras

**Tableaux 3-1 : indique l'effectif des salariés de l'ENAP :**

Effectif	Fréquence	Pourcentage
Cadre	34	14,65
Exécution	126	54,31
Agent de maitrise	72	31,03

## **CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)**

<b>Total</b>	<b>232</b>	<b>100</b>
--------------	------------	------------

Source : l'enquête sur terrain

### **Section 02 : le développement des compétences à travers la formation au sein de l'ENAP :**

Il est très important pour l'ENAP de baser sur la performance et l'efficacité des personnels et de développer leur compétences pour gagner la place sur le marché du travail.

Le concept compétence occupe une place centrale dans le champ de formation donc il existe une relation très importante entre les deux alors pour développer les compétences des personnes au sein de l'ENAP il faut bien gérer des formations professionnels.

#### **2-1 La place de la formation au sein de l'ENAP :**

Depuis la naissance de l'ENAP les actions de formation existent, et elle n'a jamais cessé de déployer ses énergies pour actualiser et modifier ses méthodes et outils de gestion afin de les mettre en accord aux normes internationales des entreprises. L'entreprise nationale des peintures donne vraiment de l'importance à la formation de son personnel surtout ces dernières années et grâce à la formation on peut avoir plus de connaissances à travers les rencontres.

#### **2-2 Les objectifs de la formation au sein de l'ENAP :**

- répondre à un besoin réel ;
- améliorer durablement les savoirs-faire ;
- acquérir une vision globale et cohérente des processus ressources humaines ;
- améliorer la performance et introduire la notion de création de valeur dans les métiers et dans les grandes fonctions de l'entreprise.
- acquérir des aptitudes pour exercer des responsabilités de direction.

#### **2-3 Les types de la formation : D'après l'ENAP il existe trois genres de formations :**

##### **2.3.1 Des formations de court terme (qualifiant) :**

Ce genre de formation se passe entre 3 à 5 jours, comme l'exemple du regroupement : ce type concerne en général les juristes, les chefs de service et de cout, il s'effectue au maximum d'une journée à cinq jours, et l'entreprise prend ses salariés en charge.

##### **2.3.2 Des formations de moyen durée:**

Ce type de formation se passe entre 15 jours jusqu'au 2 mois.

##### **2.3.3 Des formations de long terme (diplomate) :**

## **CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)**

Ce type de formation est inexistant au sein de l'entreprise suite au manque de moyens humains et financier et aussi grâce à l'absence totale en raison de l'incapacité de l'entreprise de libérer ses salariés pour une longue durée.

### **2-4 Le plan de formation :**

#### **2.4.1 Définition d'un plan de formation :**

C'est un document dans lequel l'employeur définit l'ensemble des actions de formation qu'il estime nécessaires pour faire suivre un certains salaires ou a différentes catégories d'entre eux au cours d'une période donnée.

D'après le DRH de l'ENAP les actions de formations programmées sont classées par priorité selon les références suivantes :

- importance stratégique suite aux orientations de la direction générale de l'entreprise ;
- exigence réglementaire dans les domaines liés à l'activité de l'entreprise ;
- écart de qualification ou compétences pour maîtriser une fonction ;
- correction d'une non-conformité ;
- mise à niveau suite aux évolutions des techniques, procédures et les méthodes de travail ;
- besoins exprimés par les structures ;
- besoin exprimé par un travailleur et validé par la hiérarchie.

#### **2.4.2 La validation des plans de formations :**

La validation des plans s'effectue à travers des séances, organisées par la DRH avec chaque unité a part, pour vérifier la conformité de l'élaboration du plan de formation. Un PV de validation en est établi dont une copie est transmis à l'unité concernée pour prendre en charge les éventuelles remarques enregistrées.

Le plan de formations est signé par le directeur des ressources humaines après vérifications par le responsables système qualité, les actions de formations communes peuvent être organisées par la DRH sous forme actions inter-unités.

La formation est comprise ici comme toute activités d'acquisition de compétences via :

- des stages externes ou internes à dominante formation en salle.
- des expériences guidées (formation sur le tas) consistent à la mise d'un(e)collaborateur (trice) sur un poste, avec un tuteur interne (collaborateur confirmé) qui surveille le travail fait et qui il peut demander de l'aide à tout

## **CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)**

moment. Il s'agit donc d'acquérir des connaissances par une activité sur le poste de travail.

### **2.4.3 Suivi des actions de formations :**

Toutes les actions de formation (internes ou externes) et d'expériences guidées, réellement menées, feront l'objet d'enregistrements individuels sur des formulaires, les enregistrements complémentaires suivants sont conservés :

- certificats et programmes de stage établis par l'organisme externe.
- attestation de formation interne.
- fiche de présence à la formation théorique.
- copie du programme et/ou support des cours en salle.

Un tableau de bord de formation est établi mensuellement pour suivre la réalisation des actions inscrites au plan de formation.

### **2.4.4 La phase d'évaluation du plan formation :**

#### **2.4.4.1 Evaluation à chaud :**

L'évaluation à chaud permet au formé à la fin de sa formation d'exprimer leur recommandation et leur satisfaction à travers une fiche d'évaluation, l'évaluation à chaud et comme suit (N° de la facture, le thème de la session, date de la session, durée de la formation « en jours », organisme de formation, nom de formateur, nom et prénom du participant, fonction du participant, structure du participant et l'unité).

#### **2.4.4.2 Evaluation à froid :**

Elle se fait à l'issue de la formation, elle répond aux objectifs prévus, ce type d'évaluation est qualitatif et se traduit par le degré de l'influence de la formation sur les comportements des agents lors de l'exécution de la tâche.

## **2.5 L'approche compétence et systémique appliquée par l'ENAP :**

En somme, l'approche systémique et l'approche compétence sont importantes pour une organisation qui envisage de disposer de ressources humaines compétentes. En effet, l'approche systémique s'appuie sur les évolutions et le processus d'analyse des besoins qui sont liés aux résultats attendus. C'est le cas de l'ENAP car la plupart des formations sont

## **CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)**

proposées par elle. Quant à l'approche compétence, elle s'attache à la mise en place d'un système organisationnelle (organisation qualifiante) par une démarche pour la valorisation des ressources humaines, c'est ainsi que la formation est considérée comme un investissement, ces deux approches ne s'excluent pas et sont complémentaires.

### **Section 03 : Analyse et l'interprétation des résultats de questionnaire**

Dans cette partie, nous allons étudier les caractéristiques de notre échantillon, une enquête au niveau de l'entreprise, en utilisant un questionnaire.

Notre questionnaire se déroule autour de deux points :

- le premier point du questionnaire qui a été consacré pour les données personnelles.
- le deuxième point comporte sur la formation et le développement des compétences au sein de l'ENAP.

#### **3-1 La population de l'enquête :**

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de l'ENAP. Nous avons retenu un échantillon de 40 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire. Sur les 50 distribués, nous avons reçus 40 questionnaires : soit 10 personnes qui n'ont pas répondu. Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- questions fermées : réponses par oui ou non ;
- questions semi-ouvertes : réponses au choix multiples ;
- questions ouvertes ;

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

- la distribution des questionnaires ;
- la récupération des questionnaires ;
- et enfin, le dépouillement.

#### **3-2 Analyse des données :**

**Tableau 3-2 : caractéristiques de l'échantillon:**

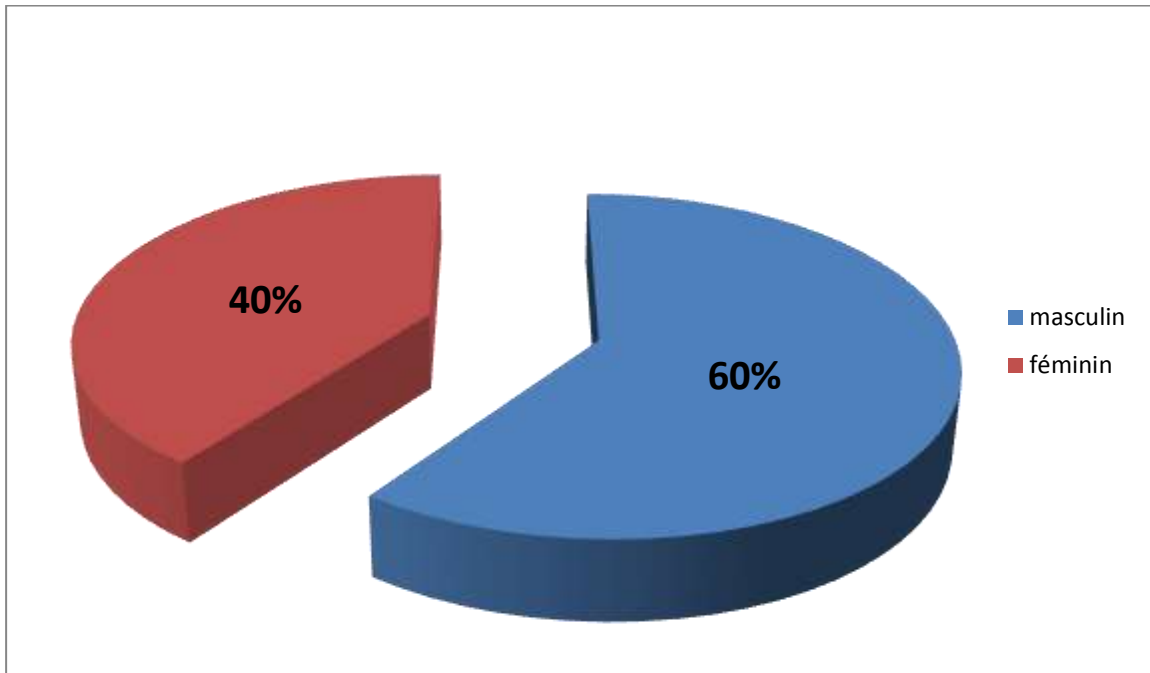
<b>Sexe</b>	<b>Cadres</b>	<b>Maitrises</b>	<b>Exécutions</b>	<b>Nombre des réponses</b>	<b>Pourcentage</b>

### CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)

Masculin	4	10	10	24	60
Féminin	2	9	5	16	40
<b>Total</b>	6	19	15	40	100%

Source:réaliséà partir des données de questionnaire

Figure 3-3: Le sexe des enquêtés.



Source:réaliséà partir des données de questionnaire

D'après le graphe ci-dessous nous remarquons que60% de notre échantillon sont du sexe masculinet40% sont du sexe féminin.

Tableau 3-3 : Distribution de l'échantillon selon l'âge

L'âge	Cadres	Maitrises	Exécutions	Nombre des réponses	%
[21-30 ans]	0	1	1	2	5
[31- 40 ans]	1	6	4	11	27,5
[41-50 ans]	3	11	7	21	52,5
Plus de 50ans	2	1	3	6	15
<b>Total</b>	6	19	15	40	100%

### CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)

**Source:**réaliséà partir des données de questionnaire

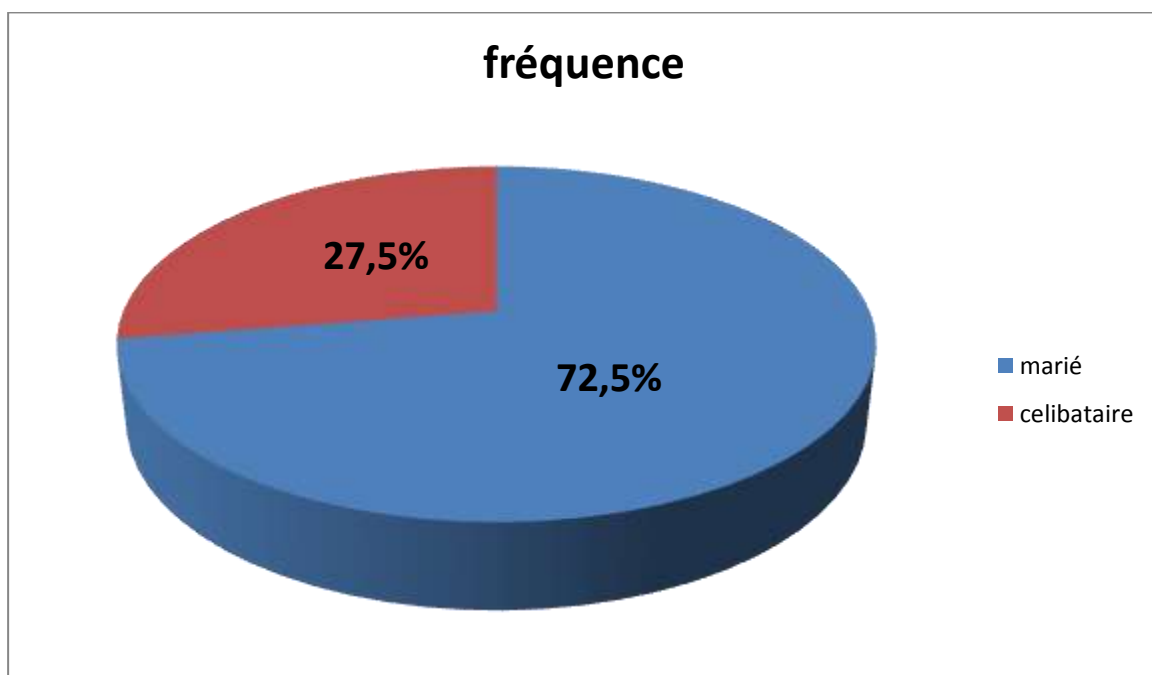
Selon le tableau ci –dessus, nous voyons que la catégorie d'âge de (41-50ans) avec un pourcentage de 52,5%représente (03 cadres, 11 agents de maîtrise et 07 agents d'exécution).Suivie de celle de (31-40ans)avec un pourcentage27,50%( un cadre,06 agents de maîtrise et 04 d'exécution),puis la catégorie (plus de 50 ans) représente 15%(02cadres, 01 agent de maîtrise et 03 agentsd'exécution) et la dernièrecatégorise (21-30ans)estreprésentéepar05%,(01 agent de maîtrise et 01 gent d'exécution) donc la moyenne d'âge relativement élevéeentre (41-50 ans) revient à l'importancedufacteur de l'ancienneté et d'expérience dans l'entrepriseNationale des Peintures, cette dernière cherche la maîtrise du travail et la qualification.

**Tableau 3-4 : distribution de l'échantillon selon la situation familiale:**

Situation familiale	Fréquence	Pourcentage
Marié	29	72,5
Célibataire	11	27,5
<b>Total</b>	40	100%

**Source:**réaliséà partir des données de questionnaire

**Figure 3-4:La situation familiale de répondants**



**Source:**réaliséà partir des données de questionnaire

### **CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)**

D'après le graphique, nous constatons que la majorité des salariés sont mariés avec un pourcentage de 72,50%, par contre 27,50% des membres de notre échantillon sont des célibataires.

**Tableau 3-5 : niveau d'instruction de l'échantillon :**

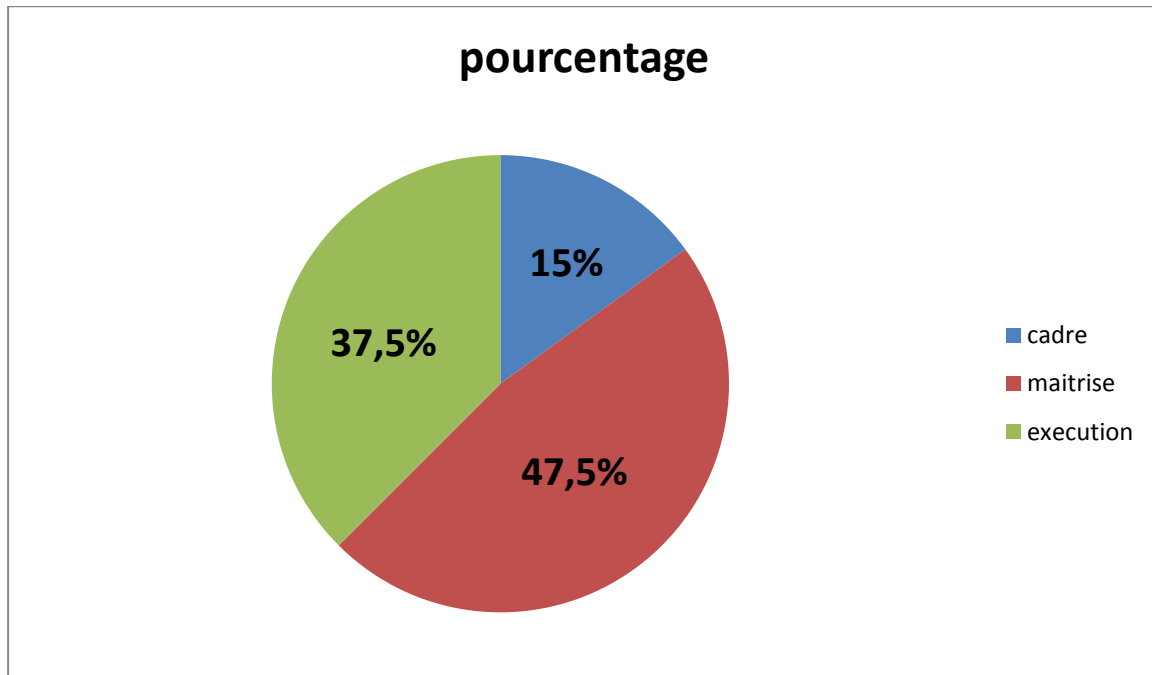
<b>Niveau d'inscription</b>	<b>Cadres</b>	<b>Maitrises</b>	<b>Exécutions</b>	<b>Nombre des réponses</b>	<b>%</b>
Moyen	0	3	4	7	17,5
Secondaire	1	9	3	13	32,5
Universitaire	5	7	8	20	50
<b>Total</b>	6	19	15	40	100%

**Source:** réalisé à partir des données de questionnaire

Nous remarquons que les universitaires sont majoritaires avec un taux de **50%** par rapport au niveau d'instruction secondaire qui représente un taux de **32,5%**, et pour les gens qui est un niveau moyen représente **17,5%**. D'après les résultats de ce tableau on déduit que L'ENAP favorise les universitaires par rapport aux autres niveaux, ce sont des tâches qui exigent des hautes qualifications.

**Figure 3-5: les agents de l'ENAP**

### CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)



Source :réaliséà partir des données de questionnaire

D'après le graphique-dessus, nous montrons que la majorité des personnes questionnées sont des agents de maitrise avec un pourcentage de 47,5% tandis que 37,5% sont des agents d'exécution et 15% sont des cadres de l'entreprise.

#### Tableaux 3-6 : les années de travail dans l'ENAP

Ancienneté	Cadres	Maitrises	Exécutions	Nombre des réponses	%
[1- 5ans]	0	9	6	15	37,5
[5-10ans]	3	7	8	18	45
Plus de 10ans	3	3	1	07	17,5
<b>Total</b>	6	19	15	<b>40</b>	<b>100%</b>

Source:réaliséà partir des données de questionnaire

Nous remarquons que 27,5% de l'échantillon ont une expérience de [1- 5ans] ; 09 agents de maitrise et 06 agents d'exécution. Aussi 45%, entre [5-10ans], 03 cadres et 07 agents de maitrise et 08 agents d'exécution.

Enfin 07 répondent dont le pourcentage de 17,5% (plus de 10ans) 03 cadres, 03 agents de maitrise et un agent d'exécution.

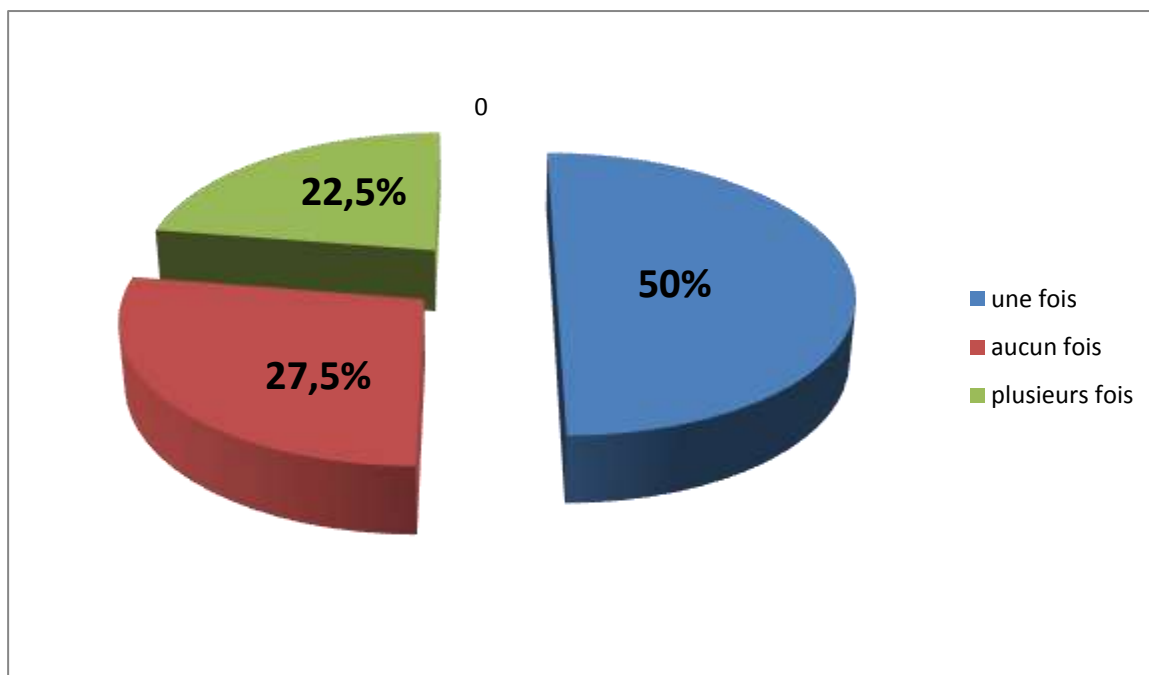
#### Tableaux 3-7 : nombre de fois de la formation dans l'entreprise

### CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)

Les opinions des enquêtes	Cadres	Maitrises	Exécutions	Nombre des réponses
Aucune fois	0	6	5	11
Une fois	2	10	8	20
Plusieurs fois	4	3	2	9
<b>Total</b>	6	19	15	40

Source:réaliséà partir des données de questionnaire

Figure 3-6 : Le nombre de fois de la formation dans l'entreprise



Source:réalisé à partir des données de questionnaire

### **CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)**

Ce graphe nous montre que 22,50 % de nos enquêtés ont suivi une formation professionnelle continue plusieurs fois (04 cadres, 03 agents de maîtrise et 02 agents d'exécution). Ceux qui ont suivi FPC une fois représentent un pourcentage de 50% (02 cadres, 10 agents de maîtrise et 08 agents d'exécution). Et 27,5% n'ont pas suivi une formation professionnelle au sein de l'entreprise (06 agents de maîtrise et 05 agents d'exécution). Donc nous remarquons que l'ENAP est basée sur la formation de 72,5% de l'échantillon des fonctionnaires.

**Tableaux 3-8 : le choix des personnels pour l'obtention d'une formation :**

<b>Le choix</b>	<b>Cadres</b>	<b>Maitrises</b>	<b>Exécution</b>	<b>Nombre des réponses</b>	<b>%</b>
Une initiative personnelle (1)	2	7	4	13	32,5
Une obligation de la Hiérarchie(2)	4	12	11	27	67,5
<b>Total</b>	6	19	15	40	100%

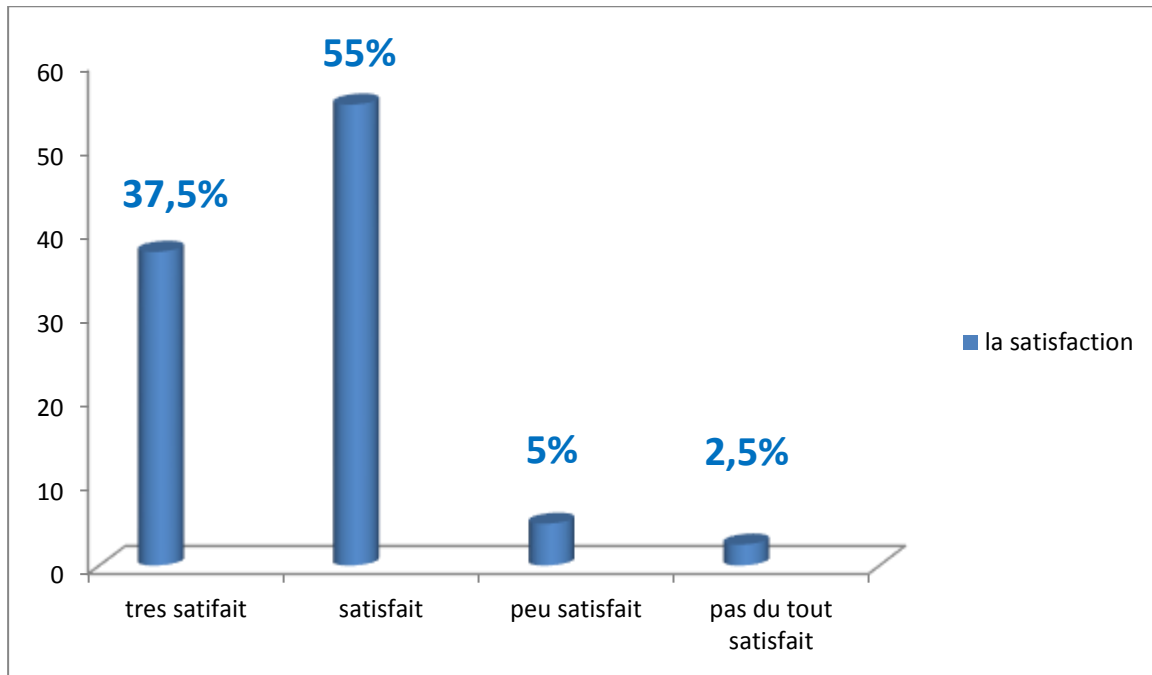
**Source :** réalisé à partir des données de questionnaire

D'après le tableau nous remarquons que parmi les 40 personnes questionnées, 67,50% sont sélectionnés pour une formation professionnelle par leurs supérieurs hiérarchiques, (04 cadres, 12 agents de maîtrise et 11 d'exécution). Et 32,50% des enquêtés formés ont été sélectionnés pour une formation suite à leur demande personnelle (02 cadres, 07 agents de maîtrise et 04 agents d'exécution).

La plupart des enquêtés expriment leurs volontés de participer à des formations professionnelles continues, par la décision de leurs responsables, cela explique que l'entreprise prend la formation de ses salariés parmi ses préoccupations les plus intéressantes mais aussi par initiative personnelle qui doit être analysé en se référant à l'intérêt de personnel et le but de l'entreprise.

**Figure 3-7: la satisfaction des personnes pour la formation**

### CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)



Source : réalisé à partir des données de questionnaire

D'après le graphe ci-dessous nous remarquons que 55% des enquêtés sont satisfaits pour la formation suivie (03 cadres, 10 agents de maîtrise et 09 agents d'exécution), et 37,50% des enquêtés disent qu'ils sont très satisfaits pour la formation suivie (03 cadres, 07 agents de maîtrise et 05 d'exécution). Et le reste (05% et 02,50%) disent qu'ils sont peu ou pas du tout satisfaits.

#### Tableaux 3-9 : le type de formation bénéficiée :

Les opinions	Cadres	Maitrises	Exécutions	Nombre des réponses	%
Court durée	4	17	10	31	77,5
Longue durée	2	2	5	9	22,5
<b>Total</b>	6	19	15	40	100%

Source : réalisé à partir des données de questionnaire

Nous constatons que la majorité de notre échantillon, soit 77,5% sont les employés qui bénéficient d'une formation de courte durée (entre 20-60 jours) et 22,5% des personnes qui bénéficient d'une formation de longue durée (90-365 jours). Ce qui signifie que

### CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)

L'ENAP n'offre pas d'importance à ce type de formation (les formations de longue durée), donc elle préfère la formation de la moyenne et courte durée, qui est moins coûteuse et plus rentable pour leurs salariés.

**Tableaux 3-10 : les objectifs prioritaires en suivant une formation professionnelle**

Les objectifs prioritaires	Cadres	Maitrises	Exécutions	Nombre des réponses	%
Augmentations de la productivité de l'entreprise	3	4	6	13	32,5
Promotion aux grades supérieurs (augmentation du salaire)	2	8	7	17	42,5
Elever et développer vos capacités du travail dans l'entreprise	1	1	0	2	5
Maitrise des procédures et actes de gestion	0	5	2	7	17,5
Autre	0	1	0	1	2,5
<b>Total</b>	6	19	15	40	100%

Source : réalisé à partir des données de questionnaire

D'après les données de ce tableau, nous remarquons que 42,5% des enquêtés pensent que la formation est nécessaire pour la promotion aux grades supérieurs (augmentation du salaire), et 32,5% conçoivent la formation comme étant un moyen d'augmenter la productivité de l'entreprise, 17,5% confirment que l'objectif de la formation est la maîtrise des procédures et actes de gestion, enfin 5% des enquêtés affirment que le premier objectif de la formation professionnelle est pour élever et développer les capacités du travail dans l'entreprise.

**Tableaux 3-11: facteurs de développement de la compétence**

Les facteurs	Cadres	Maitrises	Exécutions	Nombre des réponses	%
Les bonnes conditions du	1	2	3	6	15

### CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)

travail					
Les formations professionnelles continues	3	9	6	18	45
L'expérience professionnelle	2	6	4	12	30
Le climat du travail et l'échange entre collègue	0	1	2	3	7,5
Autres	0	1	0	1	2,5
<b>Total</b>	6	19	15	40	100%

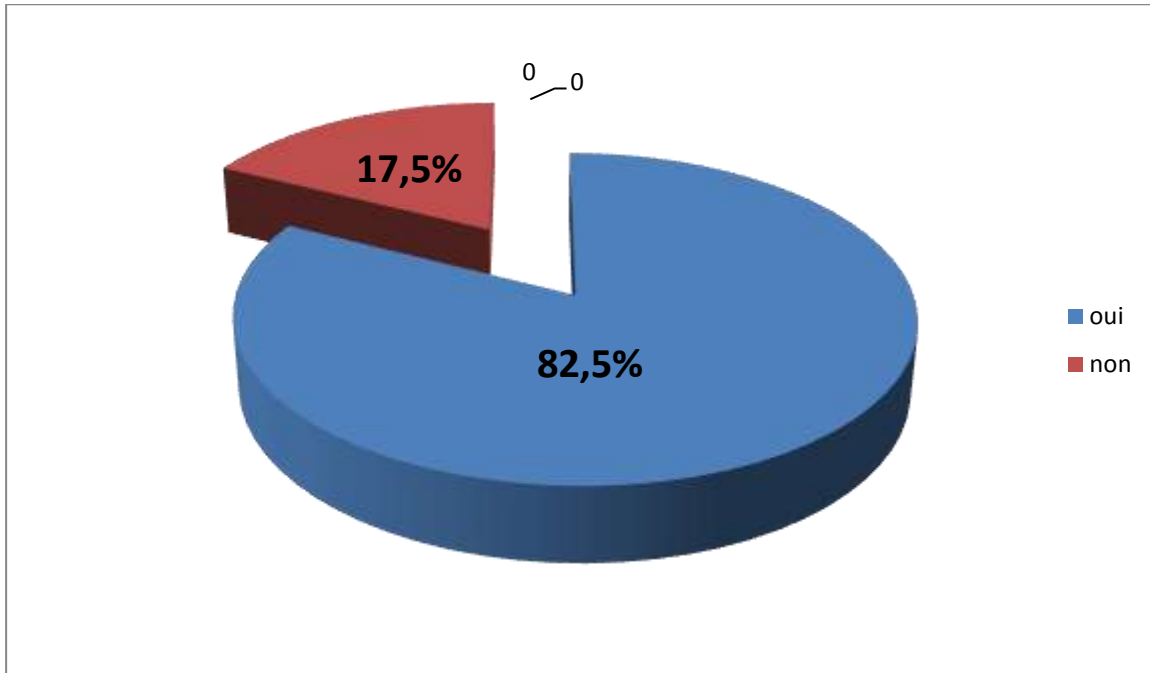
**Source :** réalisé à partir des données de questionnaire

D'après les résultats de ce tableau nous constatons que 45% des enquêtés pensent que les formations professionnelles continues sont le facteur le plus important dans le développement des compétences et 30% affirment qu'il s'agit plutôt de l'expérience professionnelle.

Les bonnes conditions de travail représentent un taux égal à 15%, enfin 7,5% des enquêtés avancent le climat de travail et l'échange entre collègues comme moyen de développement des compétences.

**Figure 3-8 : Le bénéfice de la formation pour le travail**

### CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)



Source : réalisé à partir des données de questionnaire

Le graphe ci-dessous nous montre que la majorité des personnes questionnées sont favorable et affirment que la formation est bénéfique avec un pourcentage de 82,50%, (07) employés :

04 de la catégorie maîtrise et 03 d'agents d'exécution ne partagent pas cet avis avec un pourcentage de 17,50%. Ce qui nous permet de déduire que les salariés de l'ENAP est conscient de l'importance de la formation.

#### Tableaux 3-12 : qualité des équipements pédagogiques de la formation

La qualité	Cadres	Maitrises	Exécutions	Nombres des réponses	%
Bonne	4	10	8	22	55
Moyenne	2	8	6	16	40
Mauvaise	0	1	1	2	5
<b>Total</b>	6	19	15	40	100%

Source : réalisé à partir des données de questionnaire

D'après le tableau ci-dessous nous remarquons que 55% des enquêtés trouvent que la qualité des équipements pédagogique est bonne, 40% des interrogés la trouvent moyenne et 05% trouvent cette qualité mauvaise.

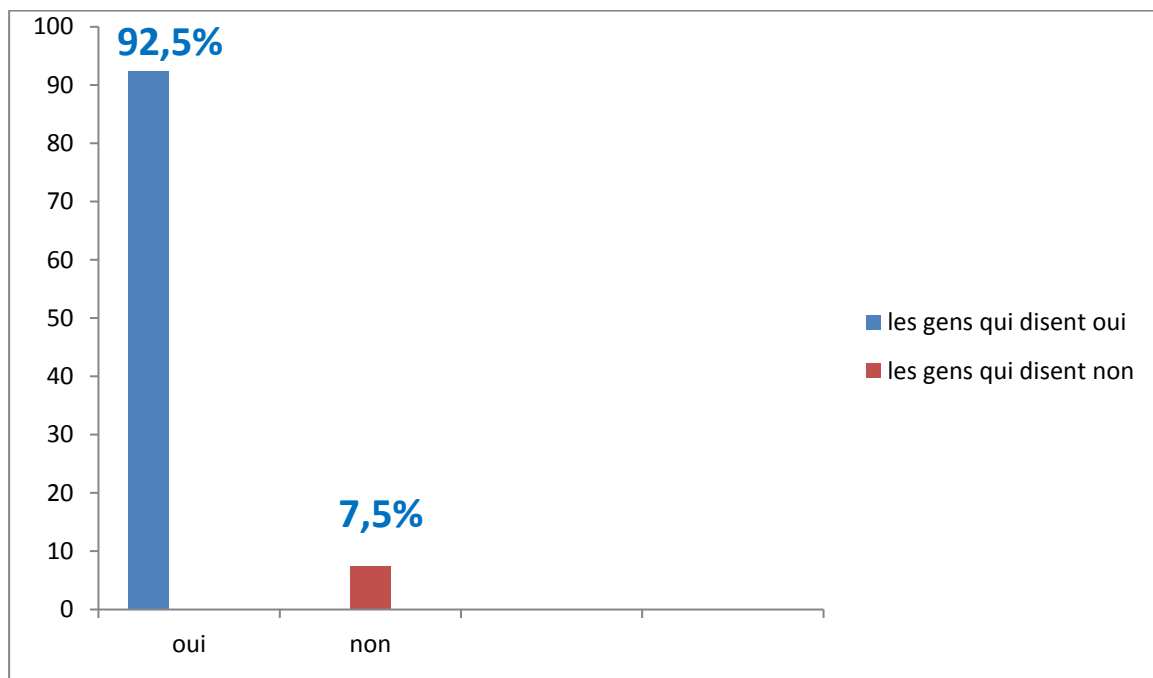
#### Tableaux 3-13 : le besoin d'une (autre) formation

### CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)

Les avis des gens	Cadres	Maitrises	Exécutions	Nombre des réponses	%
Oui	6	18	13	37	92,50
Non	0	1	2	3	7,50
<b>Total</b>	6	19	15	40	100%

Source : réalisé à partir des données de questionnaire

**Figure 3-9 : Le besoin d'une (autre) formation**



Source : réaliser à partir des données de questionnaire

La majorité des personnes questionnés (92,50%) sont pour le besoin d'une autre formation et 07,50% des personnes sont contre, donc nous constatons qu'il existe une importance de la formation pour le développement des compétences des salariés de l'entreprise.

**Tableaux 3-14: l'application des connaissances acquises après la formation**

Les opinions	Cadres	Maitrises	Exécutions	Nombre des réponses	%
Oui	6	13	13	32	80
Non	0	6	2	8	20
<b>Total</b>	6	19	15	40	100%

Source : réalisé à partir des données de questionnaire

### **CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)**

80% des personnes questionnées disent qu'ils ont pu appliquer les connaissances acquises après des formations, 20% ont dit qu'ils n'ont pas pu appliquer les connaissances acquises après des formations. D'après ces résultats nous remarquons que les gens qui ont appliqué les connaissances acquises après la formation dans leur poste du travail, ce qui prouve la réussite de la formation pour eux.

**Tableaux 3-15 : l'évaluation des connaissances acquises après la formation**

<b>Réponse des Personnes</b>	<b>Cadres</b>	<b>Maitrises</b>	<b>Exécutions</b>	<b>Nombre de réponse</b>	<b>%</b>
Oui	4	11	9	24	60,00
Non	2	5	4	11	27,50
<b>Total</b>	6	16	13	35*	87,50%

Source : réalisé à partir des données de questionnaire

5\* non répondus

Parmi les personnes formées, le tableau montre que 60,00% sont évalués après leur stage de formation mais 27,50% ne sont pas évalués. Pour les répondants qui sont déjà évalués, nous avons ajouté une autre question concernant leurs évaluateurs, les réponses sont présentées dans le graphe suivant

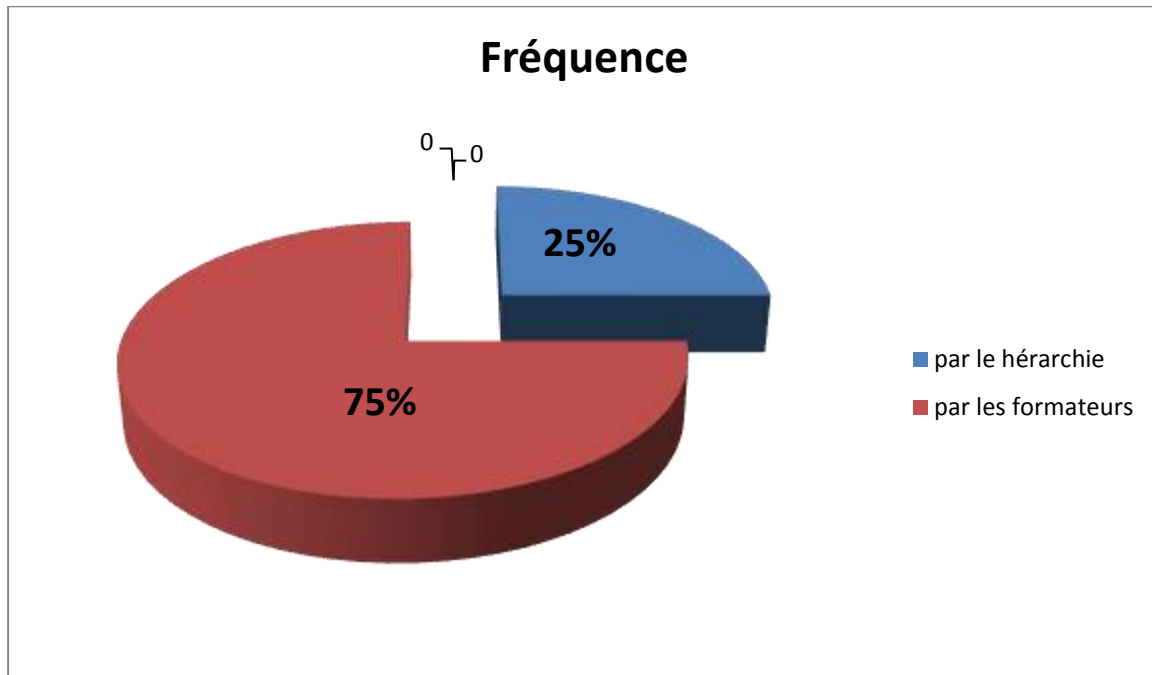
**Tableaux 3-16 : Evalueurs de la formation réalisée**

<b>L'auteur</b>	<b>Cadres</b>	<b>Maitrises</b>	<b>Exécutions</b>	<b>Nombre des réponses</b>	<b>%</b>
Par la Hiérarchie de l'entreprise	1	3	2	6	25
Par les formateurs	3	8	7	18	75
<b>Total</b>	4	11	9	24	100%

Source : réalisé à partir des données de questionnaire

**Figure 3-10 : Evalueurs de la formation réalisée**

### CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)



Source :réaliser a partir des données de questionnaire

Nous remarquons que 75% des personnes questionnées sont évaluées après leur formation par les formateurs, par contre 25% sont évaluées par la hiérarchie de l'ENAP.

#### Tableaux 3-17 : la nécessité de l'évaluation après la formation

la nécessiter de l'évaluation	Cadres	Maitrises	Exécutions	Nombre des réponses	%
Oui	5	12	10	27	67,5
Non	1	7	5	13	32,5
Total	6	19	15	40	100%

Source :réaliséà partir des données de questionnaire

D'après le tableau, nous remarquons que 67,5% de l'échantillon pensent que l'évaluation est nécessaire. Ce qui montre qu'ils sont conscients de l'importance de l'évaluation, pour bien connaitre leurs points forts et points a amélioré dans cette formation. Par contre 32,5% des questionnées trouvent quel'évaluation de personnels après la formation n'est pas importante.

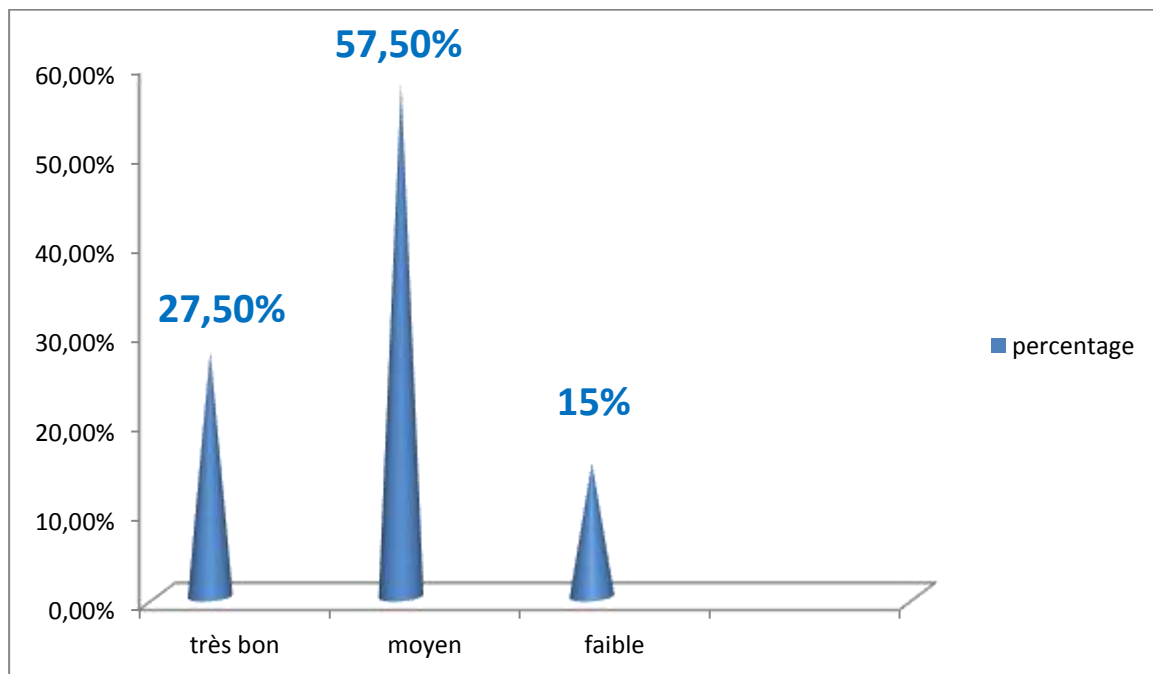
## CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)

**Tableaux 3-18 : Qualité de formateurs du point de vue des personnels**

Le niveau	Cadres	Maitrises	Exécutions	Nombre des réponses	%
Très bon	2	5	4	11	27,50
Moyen	4	10	9	23	57,50
Faible	0	4	2	6	15
<b>Total</b>	6	19	15	40	100%

Source : réalisé à partir des données de questionnaire

**Figure 3-11 : Qualité de formateurs du point de vue des personnels**



Source : réalisé à partir des données de questionnaire

D'après ce graphe, 57,5% des questionné trouvent que leurs formateurs ont un niveau moyen, alors que 27,5% pensent que leurs niveau est très bon et le reste des répondants qui représente 15% de l'échantillon trouvent que la qualité de leurs formateurs est faible.

## CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)

**Tableaux 3-19 :le profil de compétences des formateurs**

<b>Les opinions</b>	<b>Cadres</b>	<b>Maitrises</b>	<b>Exécutions</b>	<b>Nombre des réponses</b>	<b>%</b>
Oui	4	16	11	31	77,5
Non	2	3	4	9	22,5
<b>Total</b>	6	19	15	40	100%

Source :réaliséà partir des données de questionnaire

Le tableau ci-dessous montre que 77,50% des enquêtés de notre échantillon disent que leurs formateurs ont un profil de compétences qui correspond leur fonction. Ils considèrent qu'ils ont un niveau élevé et maîtrisent bien leur domaine de formation réalisée. Par contre, 22,5% des fonctionnaires interrogés disent que leurs formateurs n'ont pas un profil de compétences qui correspond à leur fonction, donc de point de vue de cette catégorie, ils ne sont pas compétents en fonction de formation réalisée.

**Tableaux 3 -20 : l'application des connaissancesacquises lors de formation**

<b>Les opinions</b>	<b>Cadres</b>	<b>Maitrises</b>	<b>Exécutions</b>	<b>Nombre des réponses</b>	<b>%</b>
Oui	5	14	11	30	75
Non	1	5	4	10	25
<b>Total</b>	6	19	15	40	100%

Source : réaliséà partir des données de questionnaire

Les résultats de ce tableau permettent de saisir que 75% de l'effectifformé a appliqué les connaissances acquises lors de la formation réalisée.Pa r contre 25% des enquêtés n'a pas appliquées connaissances après le déroulement de la formation.

Nous constatons que la plupart des formations proposées par l'ENAPsont des formations pratiques et ne sont pas théoriques car la majorité des fonctionnaires interrogés utilisent bienleurs connaissances acquises au tour de ces formations.

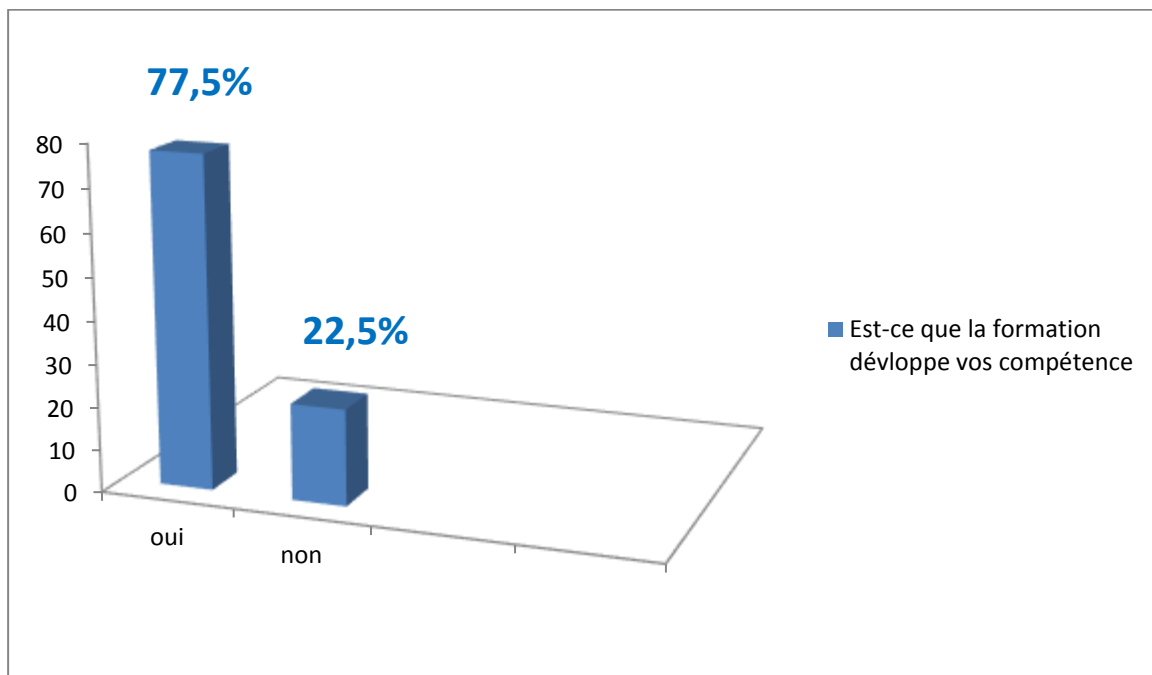
## CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)

**Tableaux 3-21 : Impact de la formation sur les compétences**

Les avis des gens	Cadres	Maitrise	Exécutions	Nombre des réponses	%
Oui	6	15	10	31	77,50
Non	0	4	5	9	22,50
<b>Total</b>	6	19	15	40	100%

Source : réalisé à partir des données de questionnaire

**Figure 3-12 : Impact de la formation sur les compétences**



Source : réalisé à partir des données de questionnaire

Ce graphe indique que 77,50% des formés trouvent que la formation suivie, développe vraiment leurs compétences contre 22,50% qui estiment le contraire.

A partir de ces données, nous pouvons déduire que la formation est un moyen essentiel pour le développement des compétences des personnes de l'ENAP de Souk-Ahras.

**Tableaux 3-22 : adaptation aux besoins du personnel après la formation**

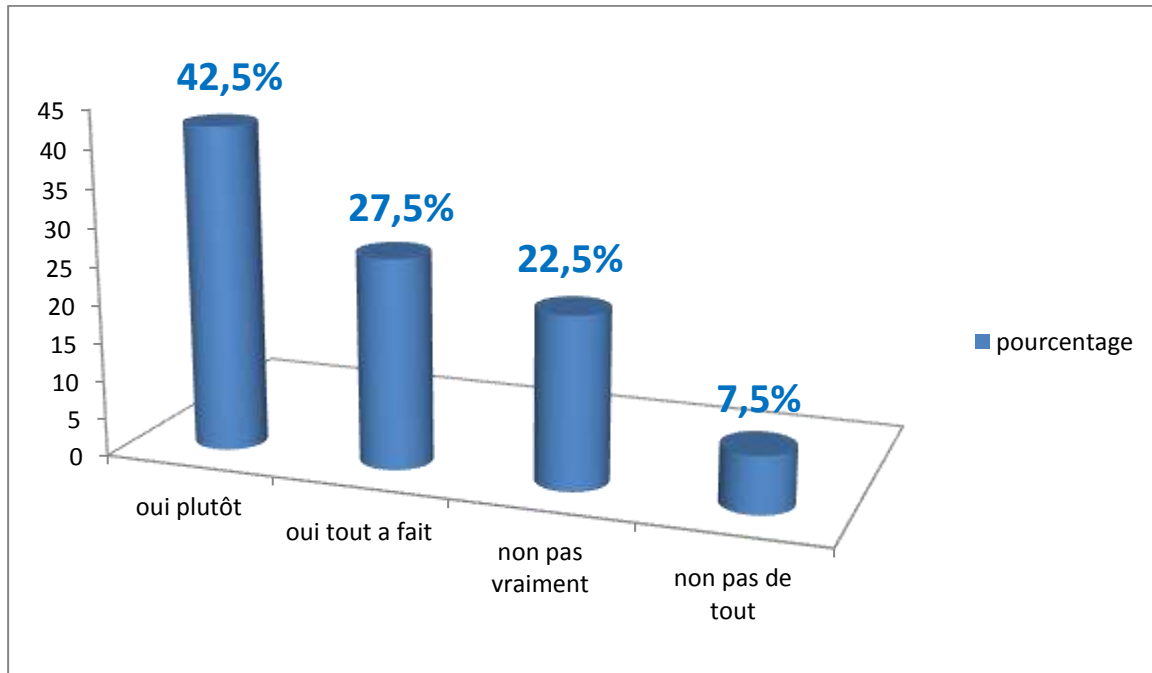
Les opinions	Cadres	Maitrises	Exécutions	Nombre des réponses	%
Oui, plutôt	3	8	6	17	42,5
Oui, tout à fait	2	5	4	11	27,5

### CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)

Non pas vraiment	1	4	4	9	22,5
Non, pas de tout	0	2	1	3	7,5
<b>Total</b>	6	19	15	40	100%

Source : réalisé à partir des données de questionnaire

Figure 3-13 : adaptation aux besoins du personnel après la formation



Source : réalisé à partir des données de questionnaire

D'après le graphe ci-dessous nous remarquons que, 42,50% des enquêté de notre échantillon ont répondu avec oui plutôt que la formation assemble adapter à leur besoin, 27,5% des personnes sont tout à fait d'accord pour l'adaptation aux besoins, 22,5% trouvent qu'ils non pas vraiment s'adapté à leur besoin après la formation et 7,5% disent qu'ils ne sont pas du tout d'accord avec cet avis.

#### Résultats et discussion :

D'après l'étude de terrain menée au près de l'ENAP de Souk-Ahras et l'analyse des résultats des tableaux élaborés à partir des informations collectées à travers notre questionnaire, on confirme que la première hypothèse «**La formation professionnelle continue est l'outil principale et efficace pour développer la compétence des personnels del'entreprise**». Nous avons obtenu que 45% des fonctionnaires questionnés (cadres, maîtrise et exécution) ont confirmé que la formation professionnel continue est un facteur principale qui développes compétences, et dans ce sens, 92,5% des questionnées (cadres, maîtrise et exécution) sont pour le besoin d'une autre formation dans le futur ce que signifie l'importance

### **CHAPITRE III : Le développement des compétences et la formation de l'ENAP (Souk-Ahras)**

de la formation pour les fonctionnaires de l'entreprise sachant que 22,5% des enquêtés ont déjà suivis une FPC plusieurs fois.

En ce qui concerne notre deuxième hypothèse « **La formation est le mécanisme de la performance de l'entreprise qui guide les salariées à augmenter le rendement de la productivité** ». Nous avons constaté que l'ENAP a investi beaucoup plus dans la formation pour augmenter la productivité et élever la capacité de ses travailleurs puisque 82,5% des derniers disent que la formation est bénéfique pour le travail dans l'entreprise, on déduit que les fonctionnaires sont conscientes de l'importance de la formation, donc la formation crée un champ de satisfaction pour les employées. 32,5% des gens questionnés sont pour l'avis que la formation augmente la productivité de l'ENAP. D'après ces résultats notre deuxième hypothèse est confirmée.

#### **Conclusion :**

La formation professionnelle continue est un véritable facteur pour l'avenir de l'ENAP de Souk-Ahras car elle permet le perfectionnement et le savoir-faire des employés tout en assurant une productivité élevée pour l'entreprise. Elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement dans la mesure où elle permet d'adaptation et de développer les compétences des travailleurs.

# **CONCLUSION GENERALE**

## CONCLUSION GENERALE

### Conclusion générale :

D'après l'introduction élaborée pour notre travail de recherche, nous avons posé une problématique « **Comment développer les compétences des employés à travers la formation continue dans les entreprises?** ».

Selon les résultats obtenus sur le terrain et suivant les données collectées à travers le questionnaire, nous avons déduit qu'il existe une forte relation entre la formation continue, le développement des compétences et la performance des entreprises. Les différentes études détaillées précédemment ont démontré que la GRH à travers les compétences était positivement liée à la performance, notre recherche affirme que **la formation est le mécanisme de la performance de l'entreprise qui guide les salariées à augmenter le rendement de la productivité.**

Pour contribuer à la performance de l'entreprise, la GRH considère l'homme comme un objet de gestion : elle développe ses compétences, mesure ses performances, augmente son engagement par la motivation, l'incitation et la formation professionnelle continue.

**La formation professionnelle continue est l'outil principal et efficace pour développer la compétence des personnels de l'entreprise**, donc c'est un investissement stratégique dans le capital humain qui permet de développer la qualité, la pertinence, la productivité et la compétitivité des entreprises. Pour atteindre ses objectifs l'ENAP de Souk-Ahras se base sur une politique de gestion de ses ressources humaines basée sur la formation professionnelle continue.

Toutefois, toute action pour développer la compétence et élever la capacité de travail des personnels de l'entreprise doit être intégrée dans un plan de formation professionnelle. La formation au sein de l'ENAP unité de Souk-Ahras reste un outil d'ajustement, d'adaptation et de mise à niveau qui consiste à acquérir des nouvelles connaissances, méthodes et techniques afin d'intégrer les recrues dans leurs nouveaux postes d'emploi.

On conclut pour améliorer la performance, l'efficacité et le développement des compétences des travailleurs au sein de l'entreprise, il faut bien appliquer et gérer plusieurs outils et moyens comme la formation professionnelle continue, la motivation et l'incitation des salariés.

Le travail qui nous avons exposé n'est pas clos, il incite à poser d'autres problématiques comme « les méthodes d'évaluation de développement appliquées par les entreprises

## **CONCLUSION GENERALE**

algériennes pour élever la capacité et le rendement de ses employées dans le travail ? », d'après notre thème de recherche nous n'avons pas étudié et expliquer toutes les méthodes pour développer la compétence des employés dans l'entreprise, donc nous présentons cette propositions pour d'autres recherches dans le futur.

# BIBLIOGRAPHIE

## Bibliographie :

### Liste des ouvrages :

- 1- ANDREGuittet. « *Développer les compétences* », 2<sup>ème</sup> édition ESF, Paris, André Guittet 1998
- 2- AUBERT J, GILBERT P, PIGEYRE F, « *Management des compétences* », édition DUNOD, Paris, 2002.
- 3- BEIRENDONCK. L-V, édition de Boeck, Bruxelles, Paris, 2006.
- 4- BELANGER, Petit et Bergeron, « *gestion des ressources humaines : ne approche globale et intégrée* », éditeur Gaétan Morin, 1983.
- 5- Bernard MARTORY, Christine Delay, Fabien SIGUIER, « *Piloter les performances RH: La création de valeur par les ressources humaines* », édition liaisons, 2008.
- 6- BOTERFGuy, « *construire les compétences individuelles et collectives* », édition d'organisation, Paris 2<sup>ème</sup> édition 2001.
- 7- BOTERF Guy, « *Ingénierie et évaluation des compétences* », 5<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2006.
- 8- CADIN Loïc, GUERIN Français, PIGEYRE Frédérique, « *gestion des ressources humaines: pratiques et éléments de théorie* », édition DUNOD, Paris, 2002.
- 9- COURPASSON.D et LIVIAN.Y-F, « *In Revue de gestion des ressources humaines N°1* », Octobre 1991.
- 10- DIETRICH.A., « *le management des compétences* », 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Vuibert, 2010.
- 11- EMERY Yves, GONIN François, « *Dynamiser les ressources humaines, une approche intégrée pour les services public et entreprises privée, compatible avec les normes qualité* », édition presses polytechnique et universitaires romandes.
- 12- J.P. ANCIAUX, « *Le savoir en action des connaissances à la performance* », les éditions d'organisation, Paris, 1996.
- 13- LECOEUR.E, « *la gestion des compétences* », édition de Boeck, Bruxelles, 2008.
- 14- Loïc CADIN, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, « *gestion des ressources humaines* », 3<sup>ème</sup> édition Paris, 2007.
- 15- MEYRAT, Sébastien, « *Gestion des Compétences professionnelles en entreprise* », Carouge, haute école de gestion de Genève (HEG-GE), 11 septembre 2009.
- 16- ONGE Sylvie, AUDET Michel, Haines Victor, PETIT André, « *relever les défis de la GRH* », édition Gaétan MORIN, Montréal, 1999.
- 17- PETIT André, Belanger Laurent, BENABOU Charles, Foucher Roland, Bergeron Jean- Louis, « *gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines* », édition Gaétan Morin, MONETRIEL, 1993.
- 18- PERETTI Jean- Marie, « *dictionnaire des ressources humaines* », édition Vuibert, 2001.
- 19- PERETTI Jean- Marie, « *Ressources Humaines, 14<sup>ème</sup> édition* », éditions Vuibert, 2006-2007.

## BIBLIOGRAPHIE

- 20- Patrice ROUSSEL, « *la motivation au travail-concept et théorique* », octobre 2000.
- 21- RAYMOUNDI Bondon, « *les Méthodes en sociologies* », 11<sup>ème</sup> édition PUF, paris, 1988.
- 22- SEIKOU et al, 2<sup>ème</sup> édition Les éditions 4 L. Inc., 2001.
- 23- SEKIOU, BLONDIN, FABI et ALLIES, « *Gestion des ressources humaines* », 2<sup>ème</sup> édition, Deboeckuniversité, 2002.
- 24- SCHEIN S, cité par BOURCIER Caroline.
- 25- WEISS.D et Autres, « *In Revue Personnel* », N°330, Février 1992.

### I. Liste des articles et communications

1. DEFFAYET, VAN HEEMS F, « *mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage personnel* », ANDCP, n°365, décembre 1995.
2. La Direction par Objectifs (DPO) « *évalue la contribution individuelle à l'obtention des résultats. Elle responsabilise l'individu relativement à un objectif, en lui laissant pleinement l'initiative des moyens spécifiques qu'il juge appropriés pour atteindre celui-ci* ».
3. OUERGHI Malika, université d'Orléans (France), « Extrait de XVI<sup>ème</sup> conférence Internationale de Management Stratégique la gestion par la compétence » *une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française: du discours aux pratiques*, Montréal, 6-9 Juin 2007.
4. S.HADADJ, D.BESSON, « *compétence de la théorie au terrain* », revue française de gestion, N°127, 2001.

### II. Liste des mémoires :

1. AKLI Kamel « *Le rôle de la formation dans le développement des compétences des cadres* », mémoire de master, université Abderrahmane mira Bejaia, 2012.
2. BAHOUCH Katiba et BORDJIHANE Salma « *l'impact de la formation continue sur le développement des compétences* ».université Abderrahmane mira Bejaia, Mémoire de master.
3. BELGHANAMI Wassila Nadjat « *La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise* », école doctorale d'économie et management d'Oran, mémoire de master.
4. Martine KANKYONO « *développement des compétences a la sonar* », maîtrise professionnel en gestion des ressources humaines, mémoire online, institut supérieur d'informatique, 2009.
5. ZAIDIKAMEL « *L'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel* », université Abderrahmane mira Bejaia, mémoire de master.

## BIBLIOGRAPHIE

### III. Site internet :

- [Http://www.mémoireonline.com/formation-et –développement des compétences.](http://www.mémoireonline.com/formation-et-développement-des-compétences)
- Le site internet [http // www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com).
- <http://books.google.com/books?>, Consulté le 20/04/2019.
- [http://ias2005.free.fr/Actes/Pdf/guillard\\_roussel.pdf](http://ias2005.free.fr/Actes/Pdf/guillard_roussel.pdf)), consulté le 26/04/2019.
- [www.journalefficile.com](http://www.journalefficile.com)
- <http://www.cedip.equipement.gouv.fr>, consulté le 29/ 04/2019.

## Liste des tableaux

### Liste des tableaux

1-1	L'évolution de la FRH .....	9
1-2	La GRH comparée à l'administration du personnel.....	10
2-1	Les quatre composantes de la compétence.....	26
3-1	Indique l'effectif des salariés de l'ENAP Souk-Ahras .....	50
3-2	Caractéristiques de l'échantillon.....	54
3-3	Distribution de l'échantillon selon l'âge.....	55
3-4	Distribution de l'échantillon selon la situation familiale.....	56
3-5	Niveau d'instruction de l'échantillon.....	57
3-6	Les années de travail dans l'ENAP.....	58
3-7	Le nombre de fois de la formation dans l'entreprise.....	58
3-8	Le choix des personnels pour l'obtention d'une formation.....	59
3-9	Le type de formation bénéficiée.....	61
3-10	Les objectifs prioritaires en suivant une formation professionnelle.....	61
3-11	Les facteurs de développement de la compétence.....	62
3-12	La qualité des équipements pédagogiques de la formation.....	63
3-13	Le besoin d'une (autre) formation.....	64
3-14	L'application des connaissances acquises après la formation.....	64
3-15	L'évaluation des connaissances acquises après la formation.....	65
3-16	Evaluateurs de la formation réalisée.....	65
3-17	La nécessité de l'évaluation après la formation.....	66
3-18	Qualité de formateurs du point de vue des personnels.....	67
3-19	Le profil de compétences des formateurs.....	68
3-20	L'application des connaissances acquises lors de formation.....	68
3-21	Impact de la formation sur les compétences.....	69
3-22	Adaptation aux besoins du personnel après la formation.....	69

## Liste des figures

### Liste des figures :

1-1	Les activités de la fonction RH.....	10
2-1	Les trois dimensions de la compétence .....	30
2-2	La performance de l'entreprise à travers l'efficacité.....	38
2-3	La grille d'auto- diagnostic.....	42
3-1	La distribution des produits sur le marché national des peintures.....	47
3-2	Organigramme de l'ENAP Souk-Ahras.....	50
3-3	La répartition de l'échantillon selon le genre.....	55
3-4	La répartition de l'échantillon selon la situation familiale.....	56
3-5	La répartition des agents par CSP.....	57
3-6	La répartition selon le nombre de fois de la formation dans l'entreprise.....	59
3-7	La répartition selon la satisfaction des personnes pour la formation.....	60
3-8	La répartition selon le bénéfice de la formation pour le travail.....	63
3-9	Le besoins d'une formation dans le futur.....	64
3-10	Evaluateurs de la formation.....	66
3-11	Qualité des formateurs.....	67
3-12	Impact de la formation sur les compétences.....	69
3-13	La répartition selon l'adaptation aux besoins du personnel après la formation.....	70

## Annexe

### Annexe : Questionnaire de recherche

Dans le cadre de la préparation de mémoire sur le développement des compétences, nous vous sollicitons de répondre aux questions énumérées ci-dessous. Nous vous assurons de l'anonymat de vos réponses, car celui-ci est à usage scientifique. Ce questionnaire est adressé au personnel de L'ENAP de Souk-Ahras.

Merci d'avance pour votre aimable collaboration.

#### I. Les données personnelles :

1. Genre : Masculin  Féminin
2. Age : [21-30]  [31-40]  [41-50]  plus de 50 ans
3. Niveau d'instruction : moyen  secondaire  universitaire
4. Situation familiale : célibataire  marié(e)
5. Le poste occupé : cadre  exécution
- 6- Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?  
[1- 5ans]  [5-10ans]  [plus de 10ans]

#### II. La formation et le développement des compétences :

- 7- Combien de fois avez-vous bénéficié d'une formation au sein de cette entreprise ?  
Aucune fois  une fois  plusieurs fois
- 8- Comment avez-vous été choisi pour participer à cette formation ?  
- Une initiative personnelle   
- Une obligation de la hiérarchie
- 9- Etes-vous satisfait sur vos compétences dans l'entreprise ?  
Très satisfait  Satisfait   
Peu satisfait  pas tout satisfait

Pourquoi : .....

#### 10- Avez-vous bénéficié d'une formation de:

court durée : ..... jours  longue durée : ..... jours

#### 11- Quels sont vos objectifs prioritaires en suivant cette formation professionnelle ?

- Augmentation de la productivité de l'entreprise
- Promotions aux grades supérieurs (augmentations du salaire)
- Elever et développer vos capacités du travail dans l'entreprise
- Maitrise des procédures et actes de gestion

## Annexe

- Autres .....

### 12- Quels sont les facteurs qui favorisent le développement de vos compétences ?

- Les bonnes conditions du travail
- Les formations professionnelles continues
- L'expérience professionnelle
- Le climat du travail et l'échange entre collègue
- Autres  .....

Pourquoi : .....

### 13- La formation est bénéfique pour votre rendement du travail au sein de l'entreprise?

Oui  non

### 14- Selon vous la qualité des équipements pédagogiques utilisés dans la formation est :

Bonne  moyenne  mauvaise

### 15- Avez-vous besoin de bénéficier une autre formation dans le futur ?

Oui  non

### 16- Avez-vous déjà appliqué les connaissances acquises après la formation ?

Oui  non

Pourquoi.....

### 17- Êtes-vous évalués après votre formation ?

Oui  non

Si oui par qui ? Par la hiérarchie de l'entreprise  Par formateurs

### 18- Est-ce que l'évaluation après la formation est nécessaire ?

Oui non

### 19- Comment avez-vous trouvé le niveau des formateurs ?

Très bon  Moyen  Faible

### 20- Les formateurs ont-ils un profil de compétences qui correspond à leur fonction ?

Oui  non  je ne sais pas

### 21- Avez-vous appliqué les connaissances que vous avez acquises lors de cette

Formation ? Oui  non

## Annexe

Si oui,  
comment ?.....

Si non,  
pourquoi ?.....

### 22- Pensez-vous que la formation développe vraiment vos compétences ?

Oui  non

### 23- La formation vous a-t-elle semblé adapter à vos besoins ?

Oui, plutôt  oui, tout à fait

Non pas de tout  non, pas vraiment

### 24- Que pouvez –vous nous dire de plus sur le développement des compétences au sein del’entreprise ?

.....  
.....

Nous vous remercions d’avoir passé du temps à remplir ce questionnaire, qui nous aidera à mieux réaliser notre travail scientifique.

## Résumé

### Résumé :

Aujourd'hui la plupart des entreprises cherchent à réaliser une performance solide et résistante, dans le but de développer la capacité du travail de l'organisation, et la compétitivité sur le marché. Nous avons proposé la problématique de notre recherche «Comment développer les compétences des employés à travers la formation dans les entreprises?» pour le but de bien comprendre l'importance de la formation comme un outil de développement des compétences. Nous avons utilisé la méthode descriptive analytique pour notre partie théorique, et nous avons élaboré un questionnaire destiné aux personnels de l'ENAP puis nous avons analysé les réponses collectées. Les résultats de la recherche montrent que la formation professionnelle continue des personnels est l'outil principal et efficace pour développer la compétence des personnels au niveau de l'entreprise, ensuite nous avons confirmé que la formation continue est le mécanisme de la performance de l'entreprise qui guide les salariées à augmenter le rendement de la productivité de leur entreprise, d'après ses résultats obtenus nous concluons qu'il existe un lien fort entre la formation, le développement des compétences et la performance des entreprises, sachant que la formation continue est le facteur essentiel pour développer le capital humain.

### Mot clé :

Les compétences, la performance des entreprises, la formation continue, le développement des compétences, la compétitivité, le capital humain.

### ملخص

تسعى معظم المؤسسات اليوم إلى تحقيق أداء قوي وفعال، بهدف تطوير قدرة المنظمة على العمل، وتحقيق التنافسية في السوق. انطلاقاً من هذه المقدمة قمنا بطرح إشكالية خاصة ببحثنا: "كيفية تطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب في المؤسسات؟"، من أجل فهم أهمية التدريب كأداة رئيسية لتطوير المهارات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجزء النظري الخاص بالدراسة، و قمنا بتقديم استبيان لموظفي المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، من خلال تحليل الإجابات المتوصل إليها في الجزء التطبيقي، تظهر نتائج البحث أن التكوين المهني المستمر للموظفين هو الأداة الرئيسية والفعالة لتطوير كفاءتهم على مستوى المؤسسة، ثم تمكنا من تأكيد صحة الفرضية المتمثلة في أن التكوين المستمر هو آلية أداء الشركة و الذي يرشد الموظفين على الرفع في وتيرة العمل و زيادة إنتاجية المؤسسات، لذلك يمكننا استخلاص وجود صلة قوية بين التكوين و تطوير المهارات و أداء الأعمال وذلك بالنظر إلى أن التكوين المستمر هو العامل الأساسي لتنمية رأس المال البشري.

**الكلمات المفتاحية :** المهارات، أداء الأعمال، التكوين المستمر، تنمية المهارات، التنافسية، رأس المال البشري.