

*Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de master
professionnel en management des organisations et des ressources
humaines*

Thème :

L'impact de la formation sur le développement des compétences

Cas : « LA GISB ELECTRIC »

Rédigé et présenté par :

Abdelhak HAMADOUCHE

Encadré par :

Encadrant : Mme DIF

Co-encadrant : M. ZELMAT

Devant le jury :

Président de jury : Mme CHAIF

Examineur : M. MEZILI

Encadrant : Mme DIF

Co-encadrant : M ZELMAT

Année universitaire

2023 / 2024

Remerciements

Avant tout, je remercie ALLAH, le tout puissant de m'avoir accordé la force, la santé et la prospérité pour réaliser ce travail.

Je tiens à remercier profondément mes deux encadrants Madame DIF Aicha et Monsieur ZELMAT Cheikh pour le professionnalisme, la disponibilité, les encouragements et surtout les précieux conseils et orientations, c'est grâce à eux que j'ai pu mener à bien ce travail.

Je remercie spécialement nos enseignants M. MEZILI, Mme MAHIDA, M. MOULAI et le reste des enseignants ainsi que les responsables et les membres de l'institut des sciences et des techniques appliqués de l'université d'Oran1 d'avoir nous accompagnés durant notre cursus.

Ensuite à Monsieur et Madame les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer mon travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de nos reconnaissances.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à monsieur : Mr. SISBANE Mohamed Habib El Amine le responsable chargé formation au niveau de la GISB ELECTRIC, ainsi que Mr. BENARBIA Abdelhak responsable de production au sein de cette dernière et à tous les travailleurs qui m'ont aidé et accepté de répondre à mes questions.

Enfin, je remercie mes parents, mes deux frères, ma petite sœur et mes amis pour leurs soutiens et encouragements.

Sommaire :

Introduction générale	1
Chapitre 01 : cadre conceptuel et théorique de la formation.....	4
1.1 Section 01 : la gestion des ressources humaines :	5
1.2 Section 02 : généralités sur la formation	7
1.3 Section 03 : La politique de formation :	14
Chapitre 02 : cadre conceptuel et théorique du développement compétence.....	25
1.1 Section 01 : concepts généraux sur la compétence :	26
1.2 Section 02 : l'impact de la formation sur le développement des compétences et la performance :	32
Chapitre 03 : l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de la GISB ELECTRIC.....	35
1.1 Section 01 : présentation de l'organisme de l'accueil :	37
1.2 Section 02 : présentation et discussion des résultats :	43
Conclusion générale :	51
Bibliographie	53

Liste des annexes :

1 Le guide d'entretien avec le chargé formation :.....	55
2 Le guide d'entretien mené avec le responsable production :	55
3 Programme de formation HSE 2024	57
4 Fiche d'évaluation à froid	58
5 Plan de formation 2024	59
6 Les besoins en formation	60

Listes des figures :

1 L'organigramme générale de la GISB	38
2 L'organigramme de la direction des ressources humaines	39

Introduction générale

L'évolution de l'environnement économique, social, technologique et réglementaire de l'Algérie depuis les années 1970 a grandement influencé la révision de la position humaine dans les organisations et notamment dans les entreprises.

S'il s'agissait effectivement de minimisation, il s'agit aujourd'hui d'un élément important stratégique et un moyen pour assurer la compétitivité des entreprises. Par ailleurs, de plus en plus les entreprises fondent leur stratégie sur le développement des ressources humaines qui les compose avec des politiques de formation et de développement des compétences adaptées, dans le but d'une gestion des ressources humaines bien intégrées et adaptées à la stratégie de l'entreprise.

Il est reconnu que la politique de formation permet une adaptation à court terme aux nouveaux outils, aux nouvelles méthodes et à l'organisation du travail que l'entreprise souhaite intégrer dans sa gestion. Elle permet de séparer aux développement technologique et organisationnel à moyen et à long terme.

Il est également important que cette politique de formation réponde aux besoins de formation du personnel et aux besoins futurs que l'entreprise entend répondre en termes de compétences nécessaire pour son développement, notamment en intégrant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La finalité générale de la formation est d'augmenter l'efficience et l'efficacité de l'entreprise, elle est considérée comme un élément central du système de gestion par compétences, elle comprend des activités d'apprentissage visant à améliorer les compétences des employés, en éliminant les lacunes perçues au travail et en répondant à des critères spécifiques à l'emploi.

La formation joue donc un rôle clé dans la définition et la mise en œuvre des stratégies, d'autant que nous avons découvert qu'elle ne se limite pas aux activités de formation destinées aux salariés, mais elle intègre plutôt une dynamique collective basée sur l'engagement organisationnel, impliquant toutes les parties prenantes (des actionnaires aux salariés) et impliquant toutes les parties de l'organisation jusqu'à ses directions fonctionnelles. De nos jours, il est impossible d'imaginer une formation se dérouler dans un simple service ressources humaines. La formation suppose la réflexion transversale des positions futures souhaitées, des

projets et des perspectives inévitables, un levier pour l'étude des facteurs d'influence organisationnels, des besoins, des plans et des activités de formation.

En quelques années, les entreprises algériennes ont réalisé qu'elles ne pourraient plus avancer si elles ne considéraient pas l'une de leurs ressources clés les plus rentables qui est la formation, Et pour bien souligner l'intérêt de l'état algérien pour la formation l'état a publié un texte selon lequel les entreprises doivent consacrer 1% de leur masse salariale à la formation.

À partir de là, on s'intéresse aux activités de formation, de renforcement des compétences et d'auto-évaluation. Ayant pris une dimension stratégique, les recherches actuelles parlent du capital humain comme moteur d'innovation et d'adaptation dans des environnements de plus en plus compétitifs.

Cependant, dans notre recherche nous essayons de savoir :

Si la formation professionnelle dans les entreprises Algériennes notamment à la GISB ELECTRIC a un impact sur le développement des compétences des salariés ?

Dans ce but, et à partir de cette problématique nous allons traiter l'hypothèse suivante :

- La formation est un outil de développement des compétences des salariés de la GISB ELECTRIC

Plan de travail :

Pour approfondir notre recherche, nous avons partagé notre travail en deux parties :

❖ Partie théorique :

Chapitre 1 :

Dans ce chapitre nous avons abordé le processus de formation par la définition des concepts généraux de la formation, la politique de formation au sein de l'entreprise.

Chapitre 2 :

Dans ce chapitre nous avons définis les concepts généraux de la compétences et l'impact de la formation sur le développement des compétences.

❖ Partie empirique :

Chapitre 3 :

Ce chapitre est dédié à notre travail du terrain, il a été réalisé par :

Section 1 :

Présentation de l'organisme d'accueil.

Section 2 :

Recueil, présentation et discussion des données.

Chapitre 01 : cadre conceptuel et théorique de la formation

Introduction :

La formation des salariés est un indicateur stratégique des ressources humaines, qui contribue au développement des compétences des salariés pour répondre au développement de l'entreprise, en améliorant le niveau d'adaptation des salariés à l'environnement de travail et en leur permettant de faire face aux défis qu'ils doivent surmonter.

Ce chapitre aborde le processus de la formation en deux parties : la première partie traite des informations générales sur la formation, et la seconde partie aborde la formation en entreprise.

Avant de commencer à donner des définitions et des caractéristiques de la formation, il est nécessaire de définir le terme gestion des ressources humaines et ses différentes activités.

1.1 Section 01 : la gestion des ressources humaines :

1.1.1 Définitions de gestion des ressources humaines :

Il existe plusieurs définitions parmi elles on trouve :

La gestion des ressources humaines (GRH) est : *« un ensemble de pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une grande performance de l'organisation c'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversale dans l'administration publique »*. (Cohen, 2008)

D'après Jean Marie Peretti la gestion des ressources humaines peut être définir comme *« un ensemble des activités qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dont le but est de contribuer à la réalisation de la mission de la vision, de la stratégie est des objectifs organisations »*. (Peretti J. M., Ressources humaines , 2007)

Selon Sekiou Lakhder la gestion des ressources humaines est : *« un ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier intégrer, organiser développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives pour réaliser des objectifs »*. (SEKIOU.L, 1993)

1.1.2 Les activités de la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines est une gestion qui renferme plusieurs activités qui sont reliés, d'une manière générale, soit à l'acquisition ; soit à la conservation, soit à l'utilisation et au développement des individus. Nous présenterons dans ce qui va suivre les principales activités de la GRH dont les services « Ressources humaines » ont la responsabilité elle se compose comme suit :

1.1.2.1 Le recrutement :

C'est l'une des principales tâches de la GRH. Elle doit être maîtrisée, car c'est l'étape que commence le long processus qui va lier l'administration à la ressource humaine. Il peut être défini comme l'ensemble des actions mis en œuvre pour trouver des candidats correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste de travail, il consiste à :

- ✓ Rechercher des individus compétents qui peuvent devenir membres de l'organisation.
- ✓ Utiliser des techniques de recrutement (CV, Lettre de motivation).
- ✓ Utiliser des modes de recrutement.

Selon Pierre Louart « On appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers candidats, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer ». (Louart, 1994)

1.1.2.2 L'administration du personnel :

La compétence du service des ressources humaines s'étend à toutes les catégories du personnel. Il importe que l'administration dispose d'un personnel qualifié motivé et économiquement compétitif en agissant sur le service des ressources humaines.

C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et perçue dans l'administration, cet aspect recouvre :

- ✓ Tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur.
- ✓ Application des dispositions légales et réglementaires dans l'administration.
- ✓ Calcul des charges sociales : sécurité sociale, régimes de retraite.

Le responsable du personnel assure directement la circulation de l'information générale sur l'administration.

1.1.2.3 La rémunération :

La rémunération est en somme de prix payé par l'employeur en contre partie du travail fourni par le travailleur.

1.1.2.4 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

Dans les années 1980, cette démarche s'apparente à la recherche par l'organisation d'une adéquation qualitative et constitutive, généralement à moyen terme, entre ses besoins et ses ressources en personnel. Elle met ainsi en œuvre l'association aux outils de la gestion prévisionnelle des effectifs.

1.1.2.5 La gestion des carrières :

La gestion des carrières est l'une des missions clés de la fonction ressources humaines. Elle inclut le suivi dans le passé, le présent et le futur des affectations d'un employé au sein de la structure d'une organisation.

L'évolution du personnel au sein de la hiérarchie s'exprime en décision de promotion, de suivi et de gestion des carrières. Gérer l'arrière implique aussi un système d'appréciation pour détecter les potentiels et orienter la gestion prévisionnelle personnalisée de l'emploi.

Elle apparaît comme un compromis, permanent entre les besoins de l'administration et des désirs exprimés par les membres de son personnel. Ce compromis s'exprime en décision de recrutement, gérer le présent et le futur des besoins de l'administration.

Finalement, on a choisi l'activité de **formation** et son impact sur le développement des compétences et la performance de l'organisation.

1.2 Section 02 : généralités sur la formation

1.2.1 Définition de la formation :

La formation désigne l'ensemble des activités planifiées, des procédures, des moyens et du soutien qui encouragent les employés à améliorer leurs connaissances, leur comportement, leur attitude et leur mentalité pour atteindre des objectifs personnels ou organisationnels, s'adapter à l'environnement et bien se développer dans les tâches qui y correspondent aux travaux futurs.

« La formation est le transfert de connaissances vers les besoins de l'organisation. La formation fait donc référence à un ensemble de tâches ou d'activités fournies par l'organisation qui permettent aux individus et aux groupes d'accomplir avec compétences leur travail actuel. Pour le bon fonctionnement de l'organisation à l'avenir ». (SEKIOU.L, 1993)

Cela signifie que la formation est l'ensemble des moyens mis en œuvre afin d'améliorer les aptitudes et les compétences des salariés dans leurs situations de travail.

Pour Diard, Baudoin, Berthet : « *la formation professionnelle en entreprise correspond à l'ensemble des actions de formation mises en œuvre et/ou financées par l'entreprise ainsi que les actions de formation suivies par ses salariés en dehors de l'entreprise au titre de leurs différents droits* ». (DIARD.C, BAUDOIN.E, & BERTHET.S, 2002)

Selon J.P.CITEAN, la formation est : « *l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de*

l'organisation du travail impliquées par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leurs évolutions professionnelles » (CITEAN, 1992)

Ainsi pour DIMITRI : *« la formation doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans des situations de travail et provoquer un changement dont il est conscient » (DIMITRI.W, 2003)*

Et pour Jean Marie Peretti : *« la formation répond à la fois aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs – satisfaction professionnelle, performance économique – en prenant en compte l'évolution des métiers. » (Peretti, 2007)*

De plus, la formation professionnelle est un investissement immatériel important, où il faut attendre le retour du capital investi, c'est-à-dire développer, optimiser et concurrencer le capital des compétences de l'entreprise.

1.2.2 L'évolution de la formation :

Dans le passé, depuis nombreuses années, la seule forme de formation était l'apprentissage sur le terrain (apprentissage par la pratique). Cette façon d'apprendre a peut-être changé au fil des siècles. C'était le seul moyen d'assurer l'acquisition de compétences des ressources humaines. Ce n'est qu'après la Seconde Guerre mondiale que la formation devient une réalité lorsqu'on entend parler du programme de formation américain (Training Within Industry) ciblant les pays européens.

Dès 1949, le programme TWI a explosé à grande échelle après avoir été considéré comme une récompense de formation pour les salariées dignes dans les entreprises riches et socialement avancées. La formation est devenue au profil d'un concept de gestion. La formation comme outil de transformation et de développement des entreprises.

Depuis les premières années des années 1960, les entrepreneurs ont remarqué un manque de travailleurs qualifiés et la nécessité d'y répondre en augmentant le soutien éducatif aux écoles. Ainsi que dans l'industrie.

Dès les années 1970, les travailleurs ont la possibilité de participer à un programme de formation spécial qui ouvre des possibilités de promotion.

Dans les années 1980, la formation a connu un essor important dans le monde du management, vu que les changements sur le marché de travail se développent et la technologie n'a pas arrêté la progression.

Aujourd'hui, la formation est devenue un atout stratégique dans les entreprises pour améliorer les compétences des salariées et s'adapter au développement technologique dans le but d'arriver à ses objectifs.

1.2.3 Identification des besoins de formation :

Cela suppose tout d'abord une connaissance des besoins de formation à partir des résultats de la gestion des emplois et des compétences (GPEC), s'intéressant à l'écart de compétences entre l'état actuel des ressources humaines et les compétences nécessaires à l'horizon temporel retenu (décalage à résorber par des actions de formation à définir).

En outre, il existe un lieu où des recherches doivent être menées au sein de l'entreprise pour identifier les besoins individuels en formation. Le responsable de formation doit effectuer ce travail en collaboration avec le directeur des ressources humaines (DRH), le PDG et le chef de service.

Les besoins en formation pour Jean Pierre Citeau doivent s'exprimer à trois niveaux, à savoir :

✓ Au niveau institutionnel :

Cela signifie qu'au niveau de la direction générale, ces besoins prennent en compte les tendances et les choix stratégiques de l'entreprise. Il s'agit d'éviter de futurs échecs dus à des ressources humaines insuffisantes et l'approche GPEC des entreprises résout ce problème.

✓ Au niveau sectoriel :

Tous les chefs de service ou d'unités de travail sont invités à exprimer leur besoin de formation avec l'aide du responsable de formation, notamment lorsqu'ils effectuent la procédure opérationnelle pour exprimer et identifier le besoin de formation problèmes spécifique à résoudre par la formation (niveau de compétence insuffisant constaté sur un poste, problème de communication...).

✓ Au niveau individuel :

Comme mentionné précédemment, une enquête est menée auprès des employés pour exprimer leurs besoins individuels en matière de formation, (formation à réaliser après un congé personnel de formation, décidée en fonction de certaines compétences...). (Citeau, 2000)

1.2.4 Ingénierie de la formation :

Les concepts que nous utilisons dans le domaine de développement des compétences, de formation ou de la gestion des ressources humaines sont des concepts évolutifs. Ce sont des termes « en voie de fabrication ». C'est le cas de l'ingénierie de la formation. Ce concept est loin d'être établi et on connaît déjà une histoire. Une telle plasticité s'explique par l'interaction permanente devant exister entre les pratiques professionnelles et les concepts. Les pratiques sont orientées par les concepts mais ceux-ci basées sur des pratiques.

C'est une dynamique que j'ai non seulement vécue, mais que je m'efforce de maintenir. Les structures avancées de ce concept dépendent de l'exposition à de multiples sources. J'en cite six par ordre chronologique, à savoir :

- L'ingénierie des grands systèmes de formation à l'étranger.
- La programmation des équipements éducatifs et culturels.
- La réalisation d'audits de dispositifs de formation.
- L'ingénierie des projets de développement.
- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Les processus de production, de maintenance et de développement des compétences.

Ces différents contextes et domaines de conseil m'ont progressivement amené à passer de l'ingénierie de la formation à l'ingénierie des compétences. Il s'agit plutôt de placer l'ingénierie de la formation au sein de l'approche plus générale de l'ingénierie de la professionnalisation. (Boterf, 2000)

Selon Thierry Ardouin : « *l'ingénierie de formation constitue l'ensemble coordonnée des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation* » (Ardouin, 2017)

Ainsi pour Ali Hassani : « *toute ingénierie est, par définition, un ensemble de démarches méthodiques et cohérents, mises en œuvre dans la conception d'actions ou de dispositifs de formation afin d'atteindre efficacement l'objectif visé, à savoir, réduire l'écart entre les compétences requises et celles acquises.* » (Hassani, 2022)

De plus, l'ingénierie de formation est un ensemble des méthodes et des approches qui permettent de concevoir des activités et des systèmes de formation pour atteindre certains objectifs. Elle est mise en œuvre au sein d'une entreprise pour le développement des compétences des apprenants dans le cadre d'un projet de formation.

1.2.5 Les objectifs de la formation :

La formation reste l'une des fonctions principales en matière de gestion des ressources humaines et un outil important dans le développement de l'entreprise. la formation favorise l'atteinte des principaux objectifs de l'entreprise :

- Adapter les employés à des tâches bien définies et aux changements du lieu de travail.
- Maintenir le niveau de compétences nécessaire au développement organisationnel.
- Permettre aux managers d'identifier les employés les plus aptes à une promotion.
- Développer la performance organisationnelle.

1.2.5.1 Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié :

Si l'on veut fixer des objectifs de formation sur l'initiative des salariés, on le fait selon des objectifs définis qui ont un rapport plus ou moins direct à l'organisation, avec un poste de travail précis :

- Elle aide à la transformation professionnelle.
- Développer l'adaptation du poste occupé.
- La promotion dans l'organisation.
- L'acquisition de connaissances non liées à l'entreprise à des fins culturelles.
- Le développement des qualifications professionnelles

1.2.5.2 Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation :

- Augmenter la compétitive de l'organisation, par renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs ou du savoir-faire des salariés, ce premier objective permet l'actualisation des rôles professionnels dans les postes de travail.
- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.
- Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissance pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'organisation.
- Prêter attention aux groupes de travailleurs moins qualifiés, à l'intégration des jeunes et aux limites des différentes étapes de carrière (crise de maturité).
- Combiner la formation à la communication pour créer une atmosphère de concentration.
- Présenter l'organisation dans sa globalité, en expliquant ses diverses articulations, apprendre à maîtriser certains outils d'analyse et d'action pour favoriser l'action collective.

- Se préparer à faire face à toutes perturbations pouvant affecter le fonctionnement de l'organisation à long terme.

On constate que les objectifs des collaborateurs et de l'entreprise correspondent et s'harmonisent. Il est donc impossible d'opposer systématiquement les intérêts du salarié et de son organisation.

1.2.6 Les types de formation :

D'après JACQUES Soyer on trouve ces types principaux de la formation professionnelle :

1.2.6.1 Formation d'adaptation :

Le recueil des besoins de ce type de formation provient du dysfonctionnement ou de la recherche d'amélioration des unités de travail.

Ce type de formation s'observe soit dès l'embauche (adaptation initial), soit au niveau du recyclage pour mettre à jour les pratiques. Le personnel continue à occuper le même poste et à travailler dans la même branche professionnelle, ce qui les place généralement sous la responsabilité directe de la hiérarchie, qui peut disposer d'un budget décentralisé.

1.2.6.2 Formation de la gestion prévisionnelle du personnel :

Ce type de formation vise à étudier les emplois futurs de l'entreprise (en termes de qualité et de compétence). Il est important de travailler étroitement dans les deux domaines de la formation et de l'emploi.

Lorsqu'il y a un changement de métier, qu'il s'agisse d'une promotion ou d'un maintien de l'emploi à la suite d'une suppression de poste initial, les formations mises en œuvre sont longues et impliquent un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Si l'objectif est de maintenir l'emploi ou de développer la motivation par le biais de la promotion interne, Au lieu de recruter à l'extérieur, l'entreprise préfère offrir à ses employés une opportunité d'évolution.

En règle générale, le responsable de la formation, du responsable de l'emploi ou du directeur des ressources humaines est chargé de superviser les budgets de ces actions.

Ce type de formation fait partie de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

1.2.6.3 La formation liée aux outils intellectuels de base et la formation culture d'entreprise (formation catalogue) :

Il s'agit d'une formation qui comprend deux types : « formation aux outils intellectuels de base » et « formation à la culture d'entreprise ». La première est consacrée à l'apprentissage des techniques de base du travail telles que la langue et la communication. Et la deuxième est consacrée au développement des principes et des valeurs de l'entreprise.

1.2.6.4 Formations projet d'entreprise :

Dans le cas de cette dernière formation, il s'agit d'une activité dont l'initiative est souvent centralisée, immédiatement après la décision de l'entreprise de lancer un nouveau projet, le manager initie une activité de formation pour l'accompagner.

Le but est de créer une synergie au niveau de l'entreprise. Tous les groupes d'intérêt a produire le maximum d'efficacité, c'est pourquoi nous recherchons une méthode d'action pour la formation qui impliquerait le plus grand nombre de personnes possible ou au moins tous ceux qui affectent le succès du projet. (Soyer, 2002)

1.2.7 Les enjeux de la formation :

La formation est devenue obligatoire ces dernières années, en raison de l'instabilité de l'environnement des entreprises et de l'ouverture économique et à la concurrence.

Tous ces facteurs ont conduit les entreprises à rechercher un certain degré de flexibilité afin de favoriser l'innovation et la créativité et d'acquérir des avantages concurrentiels sur le marché.

La formation professionnelle présente plusieurs enjeux professionnels, l'enjeu central et principal de la formation professionnelle est donc de permettre le développement des compétences individuelles et par certains aspects collectifs.

La formation comporte également un enjeu fort en termes de responsabilité sociale pour l'entreprise, celle de l'employabilité de ses collaborateurs. (Caroline Diard, 2022)

- S'assurer que les compétences des employés sont de plus en plus alignées avec les objectifs de l'organisation.
- Développer des compétences et des pratiques pour faire face aux changements dans l'organisation.
- Surveiller et prévoir les changements dans l'organisation.
- Fournir des formations appropriées aux employés.

- Etablir des méthodes adéquates avec le public à former.

1.3 Section 03 : La politique de formation :

La gestion de la formation requiert une politique claire et largement partagée, afin d'éviter les pratiques divergentes ou le manque de cohérence dans les actions par rapport aux objectifs organisationnels.

1.3.1 La définition de la politique de formation :

Selon Jean Marie Peretti : « *la politique de formation est l'un des volets de la gestion stratégiques de l'emploi pour l'entreprise* » (Peretti, 2000)

Et pour Sylvie Faisandier et Jacques Soyer : « *la politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise, sa –durée de vie- est de plusieurs années, alors que les orientations de formation sont redéfinies chaque année* » (Soyer S. F., 2007)

D'après Alain MEIGNANT, Une politique de formation doit servir à trois objectifs principaux : renforcer ce qui est déjà en place, soutenir et faciliter les transitions, et anticiper les futurs besoins. Pour assurer son efficacité, cette politique doit être formalisée et largement diffusée. Elle doit comprendre :

- Les principes d'organisation à respecter, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- Les conditions de réussite et les principes d'efficacité. (Meignant, 1997)

La politique de formation répond aux défis stratégiques de l'entreprise en rapprochant les gestionnaires des besoins exprimés sur le terrain. Une politique de formation réussie exige à la fois un plan d'action en accord avec la stratégie globale et un tableau de bord complet pour faciliter la prise de décision.

Une politique de formation doit définir :

- Les buts à atteindre par la formation.
- Les arrangements organisationnels : calendrier et planification.
- Les critères de succès et de mesure.
- Les aspects budgétaires.

1.3.2 Principes de base de la politique de formation :

Concernant la politique de formation globale de l'entreprise, six points clés nécessitent une attention constante au fil de l'évolution et des changements de l'entreprise. Ces points sont :

- ✓ Trouver une vision stratégique permet de définir les objectifs, le calendrier, le progrès du stage et le suivi de la formation.
- ✓ Examiner les priorités stratégiques et les exigences opérationnelles nécessite une approche holistique pour répondre efficacement aux besoins spécifiques de chaque individu.
- ✓ Identifier les diverses applications de la formation et les approches de gestion en entreprise implique bien plus que de simplement enseigner aux employés à assimiler de nouveaux savoirs et compétences propres à l'organisation. Cela revient à les accompagner dans l'acquisition de compétences pour résoudre des problèmes dans des contextes imprévus.
- ✓ Choisir des formateurs et des formations appropriés.
- ✓ Inclure les responsables à chaque étape de la formation afin d'inspirer les employés.
- ✓ Evaluer avec précision l'efficacité, les coûts et les programmes de formation.

1.3.3 Les objectifs de la politique de formation :

Chaque année, une politique de formation n'est pas définie ; elle est plutôt conçue pour une durée allant généralement de cinq à sept ans. Ainsi, il est primordial d'identifier les principales orientations ainsi que les objectifs à moyen et long terme.

- Optimiser le niveau de professionnalisme tout en assurant la stabilité de l'emploi, favoriser l'avancement en interne, renforcer la collaboration entre les divers départements, utiliser les ressources pédagogiques internes, répondre aux besoins individuels et organisationnels.

Les objectifs fixés par la politique de formation orientent le développement des programmes de formation au sein de l'organisation.

1.3.4 Construction et mise en œuvre du politique de formation :

Une politique de formation est définie par ses objectifs, ses principes et les critères de succès qu'elle établit. À travers elle, l'entreprise intègre des éléments stratégiques qui influencent sa philosophie et sont en lien avec sa stratégie globale concernant ses marchés, ses

technologies, sa culture, ainsi que ses produits et services. Selon Jacques Soyer, la construction d'une telle politique passe par plusieurs étapes que nous allons détailler :

- **Avant-projet établi par les spécialistes du système formation :**

La conception préalable d'un projet s'appuie sur une anticipation des évolutions sociétales futures et une analyse des besoins de formation actuels et à venir. Cette réflexion initiale prend en compte la stratégie à moyen et long terme de l'entreprise.

En comprenant les grands enjeux ainsi que les forces, faiblesses, opportunités et menaces auxquels l'entreprise est confrontée, les grandes orientations de la politique de formation peuvent être établies.

À ce stade, il est essentiel d'impliquer tous les acteurs concernés par la politique de formation, notamment la direction générale, la DRH, le service formation, les responsables hiérarchiques, les formateurs, les consultants et les apprenants. Par ailleurs, il est crucial de s'assurer que les directives choisies sont cohérentes avec les ressources allouées à la formation, les autres politiques RH (telles que le recrutement, la communication, la rémunération, etc.) et la culture de l'entreprise.

- **Validation auprès de la direction des ressources humaines :**

Dans ce contexte, l'objectif est d'assurer une cohérence avec les autres politiques en matière de ressources humaines. En l'absence de cette cohérence, les membres du comité DRH rédigeront une version révisée avant de la présenter à la direction.

- **Première validation par la direction générale :**

Une fois que le texte a été approuvé par l'équipe de la direction des ressources humaines, le projet est présenté à la direction générale pour son approbation, qui pourra y apporter les modifications jugées nécessaires.

- **Consultation des instances représentatives :**

Cette étape consiste à recueillir des commentaires, des critiques et des suggestions lors de consultations, avant de présenter le projet final aux managers.

- **Accord final de la direction :**

Cette phase implique la prise en compte des commentaires et des critiques formulés lors de la quatrième étape, avant de prendre une décision finale. La version finalisée peut ensuite être diffusée.

- **Diffusion du texte politique et élaboration des règles d'application :**

La version initiale est communiquée à tous les membres de l'entreprise, mais les principes qu'elle renferme ne peuvent pas encore être mis en œuvre. Il est nécessaire de convertir ces principes en règles pratiques qui seront ensuite adoptées par les différents acteurs de l'entreprise.

- **Mise en œuvre d'un plan de communication :**

Les managers animent une communication descendante pour présenter la politique à l'ensemble du personnel.

Divers outils peuvent être utilisés à cet effet :

- ❖ Affichage.
- ❖ Publication sur l'intranet.
- ❖ Catalogues de formations.
- ❖ Supports audiovisuels.
- ❖ Réunions dirigées par la hiérarchie et le service formation.

- **Application, évaluation et audit de la politique :**

Après environ cinq ans de mise en œuvre, les premiers résultats significatifs de la politique se feront véritablement sentir.

Grâce à l'analyse des résultats évalués à travers des techniques d'évaluation et d'audit, nous pourrons ajuster au besoin les objectifs et les principes politiques.

1.3.5 La politique de formation et ses liens avec les politiques de l'entreprise :

Une politique de formation et de développement des compétences peut intégrer des composantes étroitement liées à d'autres politiques de l'entreprise. Pour ce faire, il est essentiel que toutes les politiques relatives au personnel convergent vers des objectifs communs et s'alignent harmonieusement. Dans cette section, nous examinerons les interrelations entre la stratégie de développement des compétences et les autres politiques du personnel :

- **Avec la politique de recrutement :**

Si la politique de recrutement de l'entreprise tend à privilégier le recrutement interne, dans ce cas il est certain que la politique de formation laisse de larges marges pour former les salariés à la mobilité verticale et horizontale.

Au contraire, si l'entreprise privilégie le recrutement externe, alors force est de constater que la formation vise à assurer une bonne intégration des nouvelles recrues.

En parallèles, il faut aussi savoir entretenir la motivation des autres salariés, avec un développement professionnel de base.

- **Avec la politique de rémunération :**

Pour renforcer la crédibilité de la formation, il est nécessaire que les employés soient récompensés à la fin, que ce soit par une augmentation salariale, une promotion, ou par des aspects plus psychologiques tels qu'une amélioration du climat de travail et des opportunités de mettre en pratique les compétences acquises.

- **Avec la politique d'évaluation :**

Les méthodes et les moyens utilisées dans le processus d'évaluation doivent montrer que la formation est un moyen de faire correspondre les compétences des employés avec les exigences des postes de travail.

C'est par le biais de l'évaluation et de l'appréciation des salariés que l'entreprise peut déterminer le type de formation à mettre en place pour ses employés.

- **Avec la politique de communication interne :**

La politique de communication interne est étroitement liée à la politique de formation. D'une part, elle facilite la diffusion des directives de formation à l'ensemble du personnel et les informe sur les différentes opportunités de formation offertes par l'entreprise, les encourageant à s'inscrire à ces programmes.

D'autre part, la formation représente une occasion de communication entre les responsables et les membres de l'organisation, permettant de résoudre les problèmes liés à la formation.

- **Avec la politique des relations sociales :**

La formation professionnelle est un levier utilisé par l'entreprise pour favoriser un climat social positif. En effet, elle crée des opportunités de communication entre les divers intervenants de l'organisation, contribuant ainsi à instaurer une atmosphère agréable et un climat social harmonieux au sein de l'entreprise.

- **La politique de management :**

Il existe une étroite corrélation entre la politique de formation et la politique de gestion. Par exemple, si une entreprise souhaite modifier son style de gestion, elle utilisera alors la politique de formation comme un levier de changement.

1.3.6 Le plan de formation :

Le plan de formation est vu comme un outil de management des ressources humaines qui la mise en œuvre la stratégie globale de l'entreprise.

Il rassemble toutes les sessions de formation prévues dans le cadre de la politique de formation définie par l'entreprise. Ce projet est opérationnel, il vise à développer et à adapter les compétences des employés aux changements dans les postes au sein de l'organisation.

Le plan de formation a une limite de temps et un budget précis.

Pour Gruy Le Boterf le plan de formation est : « *un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'administration, et satisfaire ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en termes de cahier de charge* ». (Boterf G. L., 1998)

Pour mieux comprendre cette définition, il est utile de développer les termes suivants :

- Opérationnelle : (c'est ce que l'on va faire), les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus.
- Budgétaire : le plan de formation indique les ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan. Les couts incluent : les couts pédagogiques (convention signée avec des organismes et cout de formations internes), le cout estimé des salaires des stagiaires, les frais de déplacement et séjours de stagiaires.
- Les choix du management sur les moyens qu'il affecte : le plan de formation est résultat de choix des responsables de l'organisation, ce n'est pas une addition des demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction des priorités.
- Les moyens affectés : il s'agit des moyens financiers, mais aussi du temps.
- Dans une période donnée : le plan de formation est souvent annuel.
- Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés : les actions de formation ont pour finalité d'apporter aux équipes les compétences qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats.

Le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés (la direction, les futures formés, les responsables de formation...etc.)

Aussi, il met en perspective trois finalités du plan de formation qui sont :

- ✓ Consolider l'existant.
- ✓ Accompagner et faciliter les changements.
- ✓ Préparer l'avenir à court, moyen et long terme.

« *Le plan de formation est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise, pour une période donnée, annuelle ou pluriannuelle* » (Soyer S. F., 2007)

1.3.6.1 Les objectifs d'un plan de formation :

Dans un plan de formation, trois objectifs principaux se dégagent : à court terme, l'accent est mis sur l'amélioration des performances des salariés et des équipes sans apporter de changements majeurs. Cela se traduit par des améliorations dans les performances collectives telles que la sécurité au travail, la satisfaction client, la maîtrise des matériaux de l'entreprise et la productivité, ainsi que dans les performances individuelles visant à assurer une efficacité dans les fonctions actuelles.

À moyen et long terme, l'objectif est de prévoir et de se préparer à l'avenir. Cela implique que les investissements génèrent des besoins en compétences individuelles et collectives pour maîtriser et rentabiliser les équipements, ainsi que les évolutions de l'entreprise entraînent des besoins en compétences pour favoriser le développement et la pérennité des emplois.

1.3.6.2 La réalisation d'un plan de formation :

Le plan de formation constitue un instrument essentiel pour résoudre les problèmes de compétences au sein d'une organisation. Il est conçu en tenant compte des objectifs économiques, technologiques et sociaux de l'entreprise. Ses composantes comprennent les objectifs, le contenu (programmes et modalités), le calendrier, les catégories et métiers visés, le budget et les méthodes d'évaluation des actions.

La responsabilité de l'administration du plan de formation incombe au responsable des ressources humaines ou au responsable du service formation. Les étapes de construction d'un plan de formation sont les suivantes :

1.3.6.2.1 Identifications des besoins en formation :

« Les besoins de formation expriment l'écart de connaissance ou de compétence existant entre le profit professionnel requis et le profit professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en termes d'objectifs opératoires de formation » (Boterf G. L., 1998)

Identifier les besoins revêt une importance capitale pour garantir l'efficacité de la formation. Ces besoins émergent d'un état de déséquilibre ou d'une lacune, ce qui signifie que le besoin de formation se définit comme la disparité entre une situation initiale et une situation idéale en termes de compétences et de performances.

On trouve trois types de besoin :

- Les besoins personnels : se manifestent lorsque les salariés rencontrent des défis ou cherchent à atteindre des objectifs dans leur vie personnelle ou professionnelle, sans

nécessairement de lien direct avec leur poste actuel. Ils estiment que la formation pourrait les aider dans ces aspects individuels de leur vie.

- Les besoins individuels : concernent spécifiquement un salarié dans le cadre de ses responsabilités actuelles ou futures, déterminées par son responsable ou l'organisation. Ces besoins sont donc identifiés et comblés par l'entreprise elle-même.
- Quant aux besoins collectifs : ils sont axés sur les problèmes et objectifs communs à un groupe de travail, tels que les membres d'une équipe ou tous les employés occupant un même poste. Ces besoins sont également pris en charge par l'entreprise.

Voici quelques façons courantes d'identifier les besoins en formation :

- Analyser la stratégie globale de l'organisation et de la gestion des prévisionnels des emplois et des compétences.
- Examiner les besoins stratégiques de chaque département : les responsables identifient personnellement les besoins de formation de leurs employés en alignement avec les objectifs de leur service et de l'entreprise.
- Analyser les compétences par "fonction-métier" : évaluer les écarts de compétences entre chaque personne occupant une fonction et les compétences requises pour cette fonction.
- Tenir des entretiens de développement entre les responsables et leurs collaborateurs.
- Recueillir les souhaits individuels de formation.

1.3.6.2.2 Formalisation du plan de formation :

Une fois que les objectifs et les besoins en formation ont été clairement définis, il reste à déterminer les moyens nécessaires tels que les ressources humaines, financières, les matériaux, les actions à entreprendre, le budget et la durée de la formation...

À ce stade, les entreprises ont le choix entre une formation interne, dispensée au sein de leurs propres locaux ou par leurs propres cadres et techniciens agissant en tant que formateurs, et une formation externe, qui implique la conclusion d'une convention avec un organisme de formation. Dans le cas d'une formation externe, l'entreprise peut soit demander une formation sur mesure dispensée par le prestataire, soit inscrire ses responsables et employés à des sessions préétablies dans le catalogue du prestataire.

Le plan de formation sera formalisé sous forme d'un document écrit, soumis à l'examen des parties prenantes impliquées dans la gestion de la formation au sein de l'organisation en vue

de discussions et d'enrichissements. Ce document servira de référence pour évaluer les progrès des objectifs et les résultats obtenus à la fin du programme de formation.

1.3.6.2.3 Suivi et exécution du plan de formation :

Selon Jaques Soyer le suivi est : « *l'ensemble des opérations ayant pour objet de transférer la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé* ». (Soyer J. , 2002)

Pendant que les formations sont en cours, les responsables des départements transmettent au service de formation les informations nécessaires pour le suivi administratif, telles que les bilans de formation et les déclarations fiscales. Cela permet de comparer la réalisation avec les prévisions, permettant ainsi aux décideurs de surveiller le progrès du plan et d'intervenir si nécessaire.

Plusieurs aspects doivent être surveillés, notamment les budgets, le nombre de participants, le nombre d'heures...

Le responsable de la formation rencontre chaque trimestre les directeurs pour discuter de l'avancement du plan de formation de leur département. Si la formation est intensive sur une période donnée, le suivi ne peut se faire en cours d'action, mais uniquement à la fin de celle-ci. Le suivi vise à rétablir un nouvel équilibre en mettant en pratique les nouvelles compétences acquises.

Pendant cette phase, le formateur joue un rôle de médiateur social auprès des autres intervenants dans le système de formation.

1.3.7 Le suivi et l'évaluation de la formation :

1.3.7.1 Le suivi de la formation :

Le suivi, c'est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et de savoir-faire acquis par chaque formé. La formation sans suivi ne sert pas à grand-chose.

Une fois formés, les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes. A ce point que plusieurs oublient de s'assurer que leurs salariés peuvent améliorer leurs performances après la période de formation. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation.

Il s'agit de stimuler et d'accompagner le participant dans la mise en œuvre, d'apporter des compléments de formation, de mettre en valeur les progrès accomplis, de définir les développements éventuels d'action...

Il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé.

La formation est en quelque sorte une phase expérimentale, l'expérience proprement dite ne vient pas qu'ensuite, progressivement. Enfin dans l'esprit de la plupart des personnes concernées, l'évaluation de la formation est vue souvent comme une autocritique. Pour effacer cette perception inefficace, l'évaluation devra être faite d'une manière positive, objective et surtout dans le but d'améliorer, et non de punir.

Le suivi est donc l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé.

1.3.7.2 L'évaluation de la formation :

Les pratiques dominantes de l'évaluation de la formation sont en dehors de celles qui débouchent par une seule estimation du niveau de satisfaction des stagiaires. Celui-ci est largement lié à des facteurs d'ambiance du stage, tels que l'environnement, la personnalité de formateur... ce qui est à l'évidence à moyen insuffisant. On peut distinguer trois niveaux d'évaluation : celui de l'acquisition effective pendant le stage, de connaissance et de savoir-faire nouveau, celui de transfert de ces apprentissages dans la pratique professionnelle et celui de l'évaluation des effets de ce transfert sur les performances de l'entreprise. (Peretti J. M., Ressources humaines , 2009)

Généralement, on identifie trois niveaux d'évaluation de la formation :

1.3.7.2.1 L'évaluation à chaud :

Dans le but d'évaluer l'efficacité pédagogique de la formation, l'entreprise utilise généralement un questionnaire dans lequel elle pose des questions concernant la satisfaction ou l'insatisfaction des participants, leur relation avec les formateurs, le respect du cahier des charges et les problèmes rencontrés.

1.3.7.2.2 L'évaluation à froid :

L'évaluation à froid est réalisée après quelques semaines après la conclusion du stage ou de toute autre forme de formation, que ce soit en format audiovisuel ou autre. Son objectif est de déterminer dans quelle mesure les stagiaires maîtrisent ou utilisent les compétences et connaissances acquises grâce à la formation.

1.3.7.2.3 L'évaluation globale :

À ce niveau, l'entreprise peut véritablement évaluer l'efficacité de la formation, déterminant ainsi la légitimité de celle-ci en ciblant spécifiquement le "dividende formation"

par le calcul du retour sur investissement de la formation. Cette évaluation intervient généralement un an après la formation. Pour ce faire, des indicateurs de performance sont utilisés, tels que l'évaluation effet formation en termes d'activité de l'entreprise-chiffre d'affaires, valeur ajoutée...ainsi que des audits de formation, permettant de repérer les points forts et faibles de la formation et d'optimiser son utilisation.

Conclusion :

La formation est désormais incontournable, bien plus qu'une simple acquisition de connaissances, elle implique également une transformation des comportements face aux nouveaux défis, conduisant ainsi à une amélioration des performances. C'est une nécessité cruciale tant pour les entreprises que pour les individus.

Face à cette importance croissante de la formation, les entreprises doivent sérieusement envisager une gestion de la formation efficace, répondant aux besoins spécifiques et permettant le développement des compétences de leurs collaborateurs.

Chapitre 02 : cadre conceptuel et théorique du développement compétence

Introduction :

Dans un monde professionnel en constante évolution, où les entreprises cherchent à rester compétitives et à s'adapter aux changements rapides, la notion de compétence occupe une place centrale. La compétence, bien plus qu'une simple accumulation de connaissances ou de qualifications, représente la capacité à mobiliser efficacement un ensemble de connaissances, de compétences et d'attitudes pour atteindre des objectifs spécifiques dans un contexte donné.

Au-delà de sa signification individuelle, la compétence revêt également une importance stratégique pour les organisations, car elle influence directement leur capacité à innover, à s'adapter aux changements du marché et à atteindre leurs objectifs stratégiques.

1.1 Section 01 : concepts généraux sur la compétence :

1.1.1 Définition de la notion compétence :

Il est difficile de donner une définition précise de la compétence, mais on peut la décrire comme la capacité à appliquer des savoirs, des connaissances et des comportements dans une situation pratique ou d'exécution.

Selon Jean-Guy Millet : « *la compétence est une pratique (comportement ou action) observable et mesurable reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes professionnelles permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donnée* » (Millet, 2008)

Pour Jean Marie Peretti : « *« la compétence rassemble trois types de savoirs : 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* » (Peretti J. M., dictionnaire des ressources humaines , 2001)

Ainsi pour Jacques Aubert & Patrick Gilbert « *la compétence est une caractéristique individuelle ou collective attachée à la possibilité de mobiliser et de mettre en œuvre de manière efficace dans un contexte donnée un ensemble de connaissances, de capacités, et d'attitudes comportementales* » (Gilbert & Aubert, 2003)

Gérard Donnadiou a dit que : « *la compétence est un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée* » (Weiss, 1999)

Nous pouvons conclure que la compétence se définit comme la capacité d'un individu ou d'un groupe à diriger une organisation de manière efficace afin d'atteindre ses objectifs, ainsi que la faculté de s'adapter à de nouvelles situations.

1.1.2 Les composants de la compétence :

La compétence est un processus évolutif constitué de :

1.1.2.1 Les savoirs :

« Ensemble des connaissances plus au moins systématisées acquises par une activité mentale » (Millet, 2008)

De manière générale, on identifie trois types de savoirs :

- Les savoirs théoriques
- Les savoirs procéduraux
- Les savoirs liés à l'environnement

Exemples :

- Les processus psychologiques impliqués dans l'acte d'achat.
- Les fondements de la "assertivité" ou de la pensée positive affirmée

1.1.2.2 Aptitude :

L'ensemble des ressources intellectuelles et des traits personnels utilisés dans un contexte professionnel afin d'accomplir les objectifs prévus.

- Leur expansion se déroule au fil de l'histoire personnelle d'un individu.
- Elles sont acquises avant et pendant la prise de fonction, ainsi que dans le contexte organisationnel auquel l'individu est affilié.

Exemples :

Résistance désigne l'aptitude à affronter les défis et les revers, à surmonter les moments de découragement, tout en réorientant rapidement ses efforts de façon constructive.

1.1.2.3 Motivation :

« Processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus ». (Peretti, 2000)

1.1.2.4 Contexte :

Le contexte professionnel dans lequel un individu exerce son activité influence la manière dont il met en pratique ses compétences. Cela comprend l'organisation du travail, les procédures, les responsabilités, l'ambiance au sein de l'équipe, ainsi que les interactions entre collègues. (Millet, 2008)

1.1.3 Les typologies des compétences :

Ci-dessous, nous mentionnons différents types de compétences :

1.1.3.1 Les compétences individuelles :

La compétence individuelle représente le savoir-faire d'une personne, démontrée et reconnue dans son domaine d'activité. Elle résulte de l'association de connaissances, de compétences techniques et de qualités personnelles qui, dans un cadre spécifique, permettent d'atteindre un niveau de performance attendu et vérifiable.

1.1.3.2 Les compétences collectives :

Les compétences collectives émergent d'une série d'actions concrètes qui dépendent à la fois de l'organisation et du fonctionnement collectif : cela implique de stimuler, d'utiliser et d'ajuster en permanence tous les dispositifs déployés dans l'administration.

C. Fluck suggère quelques approches pour développer les compétences collectives :

- Concentration des ressources vers un but spécifique.
- Appliquer les compétences et les maintenir actives.
- Fusionner et mettre en synergie des ressources diverses et complémentaires pour obtenir des résultats améliorés.
- Collecter, stocker, préserver et mettre en débat. (Fluck, 2001)

D'après Guy Le Boterf, la compétence collective est une résultante. Elle émerge à partir de coopération et de synergie existant entre les compétences individuelles. D'après lui le contenu de la compétence collective est :

- Un savoir élaborer des représentations partagées.
- Un savoir coopérer.
- Un savoir communiquer.
- Un savoir apprendre collectivement de l'expérience. (Boterf G. L., L'évaluation des compétences, 2000)

1.1.3.3 Les compétences professionnelles :

Les compétences professionnelles sont spécifiques à un domaine d'activité particulier. Par exemple, la connaissance des diverses méthodes pédagogiques et de leurs applications constitue une compétence professionnelle, car elle n'est pas exclusivement pertinente pour les métiers de l'enseignement. Elles favorisent la transition d'un domaine à un autre.

1.1.3.4 Les compétences spécifiques :

Les compétences spécifiques sont celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs (connaître la procédure de gestion des incidents techniques propre à une structure donnée). Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine.

1.1.4 Les caractéristiques des compétences :

« Les caractéristiques de la compétence sont les suivantes :

- La compétence est finalisée : on est compétant par rapport à un objectif qu'on veut atteindre.
- La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective : elle existe grâce aux regards des autres.
- La compétence est constituée d'une combinaison : des savoir-faire et des savoir-être
- La compétence est de nature contingente : la compétence est relative à une situation rencontrée.
- Aucune personne n'est compétente en soi.
- La compétence est un processus de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu. » (Lethielleux, 2012)

1.1.5 Les objectifs de la compétence :

En règle générale, on distingue trois principaux objectifs de compétence :

- Faciliter la contribution des employés à la performance de l'organisation.
- Établir de nouveaux modèles de coopération et de communication.
- Adapter les pratiques salariales aux nouvelles normes d'action.

1.1.6 Les outils de la gestion des compétences :

1.1.6.1 Le référentiel de compétences :

Amina Barkatoolah a dit que : « le référentiel de compétences est 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 ». (Barkatoolah, 2000)

Le référentiel de compétences est un outil de management des ressources humaines très efficace. Il consiste à répertorier toutes les compétences au sein d'une organisation, décrivant celles requises pour chaque poste ou activité. Ces compétences sont souvent regroupées en plusieurs catégories :

- **Savoir** : se compose des connaissances théoriques acquises.
- **Le savoir-faire** : englobe les expériences et la maîtrise pratique du métier ainsi que des outils de travail.
- **Le savoir-être** : désigne les caractéristiques de la personnalité, les comportements et les attitudes.

Le référentiel de compétences offre à l'organisation une vision claire de toutes les compétences pertinentes pour elle, ainsi que la possibilité d'identifier les niveaux de compétences nécessaires et les compétences partagées entre différentes catégories professionnelles.

1.1.6.2 Le bilan de compétences :

Le bilan de compétences est un accompagnement méthodologique qui offre aux salariés et aux entreprises l'opportunité d'évaluer leurs compétences, leurs aptitudes et leurs motivations, ainsi que d'identifier d'éventuels besoins en formation. Ce processus est généralement mené par un prestataire externe à l'entreprise et peut être initié soit par l'entreprise elle-même, soit à la demande du salarié, souvent dans le cadre d'un congé spécifique.

1.1.6.2.1 Les objectifs d'un bilan de compétences :

Pour le salarié :

- Évaluer ses parcours professionnels et personnels.
- Identifier et évaluer ses compétences acquises dans le travail, la formation et la vie sociale.
- Clarifier ses connaissances, compétences et capacités.
- Explorer les talents sous-utilisés.

- Rassembler et structurer les informations nécessaires à l'élaboration d'un projet professionnel ou personnel.
- Définir ses objectifs professionnels principaux.

Pour l'entreprise :

- Favoriser la mobilité professionnelle et la gestion de carrières.
- Etablir un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

1.1.6.2.2 Les phases d'un bilan de compétences :

1. La phase préliminaire :

Il doit vérifier l'engagement du bénéficiaire dans son processus et examiner les besoins, tout en informant sur les conditions, méthodes et techniques utilisées lors du bilan.

2. La phase d'investigation :

À cette phase, le bénéficiaire peut analyser ses motivations et repérer ses compétences, aptitudes ainsi que ses connaissances.

3. La phase de conclusion :

Cette section permet au bénéficiaire de découvrir les conclusions de la phase d'enquête et de repérer les éléments qui peuvent soutenir ou entraver la concrétisation d'un projet professionnel ou de formation, ainsi que d'anticiper les principales étapes de sa mise en œuvre.

1.1.6.3 L'évaluation des compétences :

Évaluer les compétences permet aux entreprises de comprendre les forces et les besoins de leurs employés. Pour une évaluation claire et efficace, divers outils peuvent être utilisés, notamment :

- L'utilisation d'indicateurs de performance.
- La mise en place d'une évaluation à 360 degrés.
- La définition d'objectifs de travail mesurables.
- La supervision et le mentorat pour une évaluation approfondie.
- L'encouragement des employés à s'auto-évaluer.

Ces outils de gestion des compétences visent à combler les écarts entre les compétences actuelles et celles requises, favorisant ainsi le développement des politiques de formation.

1.2 Section 02 : l'impact de la formation sur le développement des compétences et la performance :

Dans une approche axée sur les compétences, investir dans la formation est crucial pour la compétitivité. La formation répond à la fois aux besoins des employés et aux exigences de l'entreprise.

Elle joue un rôle primordial dans l'accomplissement des objectifs professionnels (performance organisationnel) et la satisfaction au travail, tout en favorisant la performance économique et en tenant compte de l'évolution des métiers.

De plus, elle contribue au maintien de l'employabilité des travailleurs et à l'adaptation continue des compétences nécessaires, permettant ainsi à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'ajustement des compétences des salariés à l'évolution de leurs postes. (Charles, 2004)

En outre, les avantages de la formation incluent :

Pour l'entreprise :

- Elle renforce les compétences requises pour les postes, à tous les échelons de l'entreprise.
- Elle permet de rester à la pointe des avancées technologiques et de maintenir sa compétitivité sur le marché.
- Elle garantit que les employés restent pertinents sur le marché du travail.
- Elle favorise un environnement de travail positif et harmonieux.
- Elle renforce l'image de marque de l'entreprise.
- Elle conduit à une augmentation des bénéfices.
- Elle facilite la compréhension des politiques internes de l'entreprise.
- Elle accroît l'efficacité et la productivité au travail.
- Elle facilite la communication entre les différents départements.
- Elle contribue à la résolution des conflits internes.
- Elle favorise de meilleures relations entre les dirigeants et les employés.
- Elle favorise la promotion interne et la mobilité des employés.
- Elle soutient le développement global de l'organisation.

Pour les salariés :

- L'opportunité de progresser au sein de leur entreprise.
- Elle permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences bénéfiques pour leur développement de carrière.
- Elle peut conduire à une augmentation de salaire en reconnaissance des compétences nouvellement acquises.
- Elle répond aux besoins personnels des employés et contribue à leur satisfaction.
- Elle renforce la confiance en soi des employés.

1.2.1 La relation entre la formation et la compétence :

On peut affirmer que la formation est principalement motivée par l'acquisition ou l'amélioration des compétences. Elle représente un investissement stratégique visant à garantir le développement des compétences des collaborateurs avec l'évolution de l'entreprise.

1.2.2 La formation au service du développement des compétences :

L'idée de la formation en tant que moyen de développement de compétences implique la planification d'activités adaptées aux besoins spécifiques identifiés, suivies de programmes de formation. Cette démarche est étroitement liée à la culture d'entreprise, car elle ne se limite pas seulement à l'acquisition de connaissances, mais influence également les comportements, les attitudes et les relations entre les collaborateurs. Selon Daniel Pernin, la formation est au service du développement des compétences lorsqu'elle est guidée par six principes clés :

- Placer la formation dans un contexte éducatif :
Pour maximiser son efficacité, la formation doit s'intégrer dans un processus éducatif débutant par l'éveil de l'intérêt et progressant vers un développement continu des compétences sur le terrain.
- Situer la définition des objectifs au niveau des clients :
Le client, en tant que maître d'ouvrage, est celui qui requiert des compétences pour atteindre ses buts. Il orchestre ainsi la formation dans le cadre d'un processus de développement des compétences et d'amélioration des performances, visant à minimiser les ressources temporelles et financières nécessaires pour une efficacité optimale.
- Encourager une utilisation optimale de la formation :
Les responsables de la formation doivent sensibiliser les employés en démontrant comment les activités de formation peuvent favoriser le succès de manière rentable en termes de temps et d'argent. Ils peuvent également susciter l'intérêt en mettant en

lumière les écarts entre les objectifs opérationnels et les lacunes en compétences, montrant ainsi comment la formation peut combler ces lacunes.

- Élaborer des cahiers de charges :

Un cahier des charges efficace reflète une compréhension mutuelle des objectifs du client (les demandeurs de formation) et des exigences professionnelles de la formation.

- Concevoir une formation adaptée :

Pour garantir l'efficacité d'une action de formation, le responsable doit judicieusement sélectionner les méthodes et les modalités de formation afin de répondre aux besoins spécifiques en termes d'acquisition de compétences et de connaissances.

- Déterminer les actions prioritaires :

Comme pour tout investissement, les ressources allouées à la formation sont limitées, nécessitant ainsi un choix basé sur la priorité et l'urgence des besoins de formation.

**Chapitre 03 : l'impact de la
formation sur le développement
des compétences au sein de la
GISB ELECTRIC**

Introduction :

Notre travail de recherche est appuyé sur un cas pratique où le choix s'est porté sur la GISB ELECTRIC.

Avec l'aide des notions théorique que nous avons développées dans les deux chapitres précédents et les informations acquises durant notre stage pratique au niveau de la GISB ELECTRIC, nous allons essayer de présenter brièvement que possible cette dernière où s'est déroulée notre enquête.

Ensuite de montrer la place de la formation dans cette entreprise, en analysant le plan de formation, ses méthodes d'identification des besoins de formation, les techniques d'évaluation des actions de formation réalisées et enfin les formations existantes pour savoir l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de cette entreprise.

Méthodologie de travail :

Pour bien mener notre enquête en pratique et pour détecter le plan de formation ainsi que l'impact de la formation sur le développement des compétences au niveau de la GISB ELECTRIC nous allons suivi la méthodologie de recherche suivante :

- Recueillir et analyser les documents et les données nécessaires à notre recherche auprès de l'entreprise (plan de formation, les besoins en formation, les fiches d'évaluations ...).
- Des entretiens menés avec les différents agents et responsables du groupe afin de connaître les procédures et les pratiques de formation appliqués au sein de la GISB ELECTRIC ainsi que pour détecter l'impact de la formation sur le développement des compétences.

Les limites de recherche :

- La limite de temps qui nous a empêché de faire une étude plus approfondie sur notre thème de recherche et pour travailler sur toutes les structures de l'entreprise.
- Le manque des ouvrages liés au notre thème de recherche.

1.1 Section 01 : présentation de l'organisme de l'accueil :

GISB ELECTRIC est un groupe créé depuis près de 20 ans, il est devenu l'un des plus importants opérateurs économiques en Algérie. Il s'est spécialisé dans la fabrication et la commercialisation de câbles électriques BT, MT, HT, de transformateurs et de cellules électriques, d'éclairage LED industriel et domestique, ainsi que l'étude et la réalisation de divers systèmes d'énergies solaires et éoliennes.

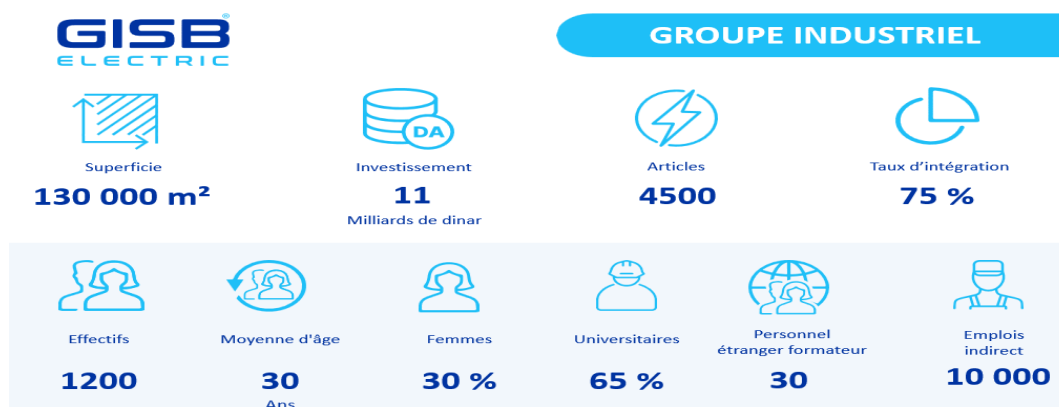
La zone d'activités du groupe est à Mesra, Mostaganem, Algérie.

Il offre des solutions complètes à travers ses filiales à la suite de la fusion de la CABLERIE ALGERIENNE, KAST, GISB ENERGY, GISB GREEN POWER, ELEMENT, et ATAKOR CO. Le groupe est devenu l'un des plus importants opérateurs économiques en Algérie.

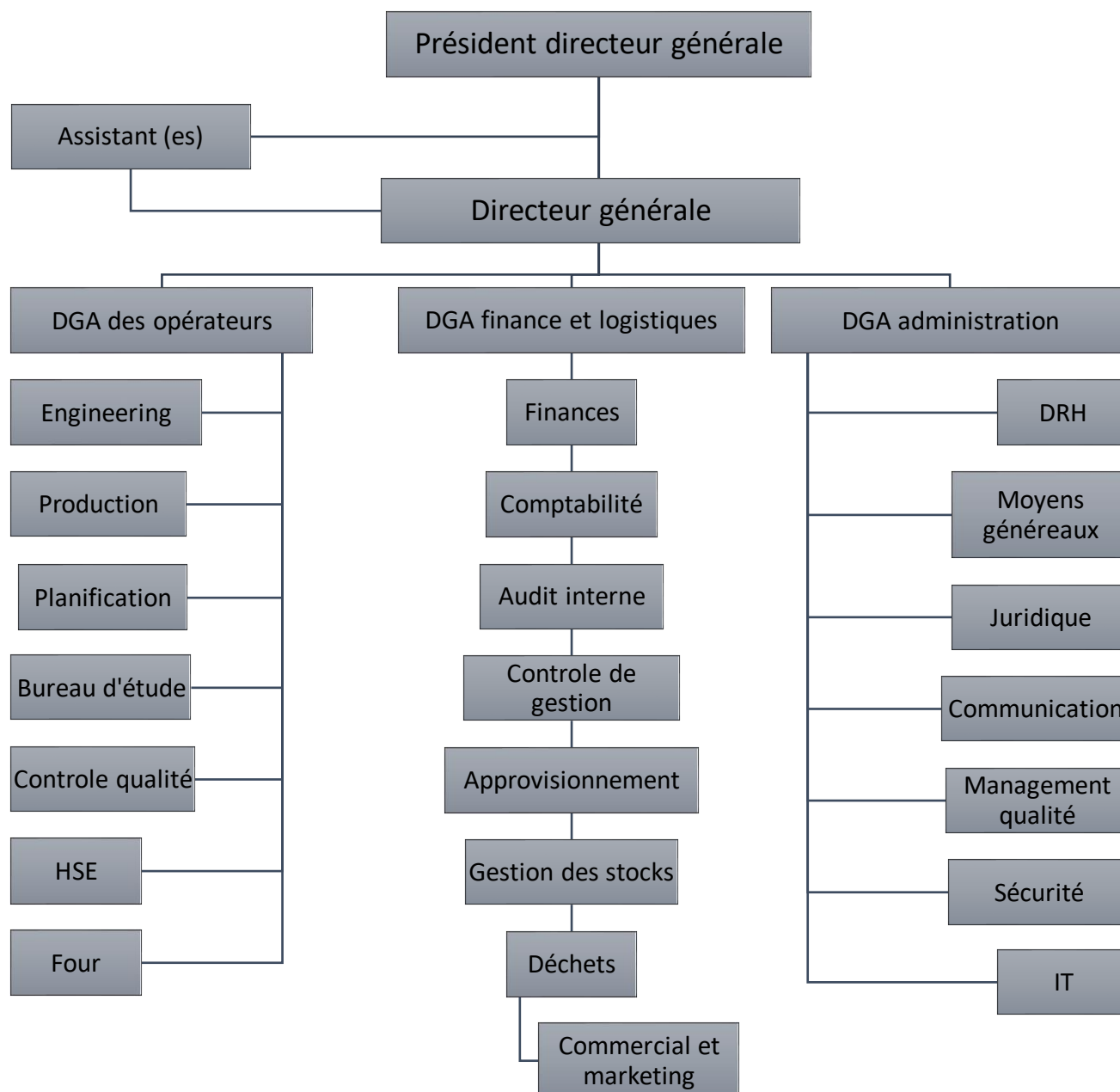
Grace à ses installations ultradéveloppées, aux processus de haute technologie installés dans ses multiples unités de production ou des tests qualité et sécurité à toutes les étapes de la production sont réalisés, GISB ELECTRIC possède les meilleures propriétés sur le plan de la qualité et s'engage à répondre aux normes nationales et internationales.

L'implication de GISB ELECTRIC est indéniable envers la responsabilité environnementale dans toute sa chaîne de production. L'objectif étant de protéger les ressources naturelles. Pour nous, il est primordial de maintenir des normes environnementales avec une logique écologique et économique et reconnaissons que l'avenir de l'industrie réside dans la recherche de sources d'énergie alternatives et propres.

GISB ELECTRIC croit que la force de toute entreprise découle des capacités et des compétences de ses moyens humains et reconnaît l'importance de créer un environnement de travail idéal et harmonieux pour ses employés en développant leurs compétences et en stimulant leur esprit d'appartenance.

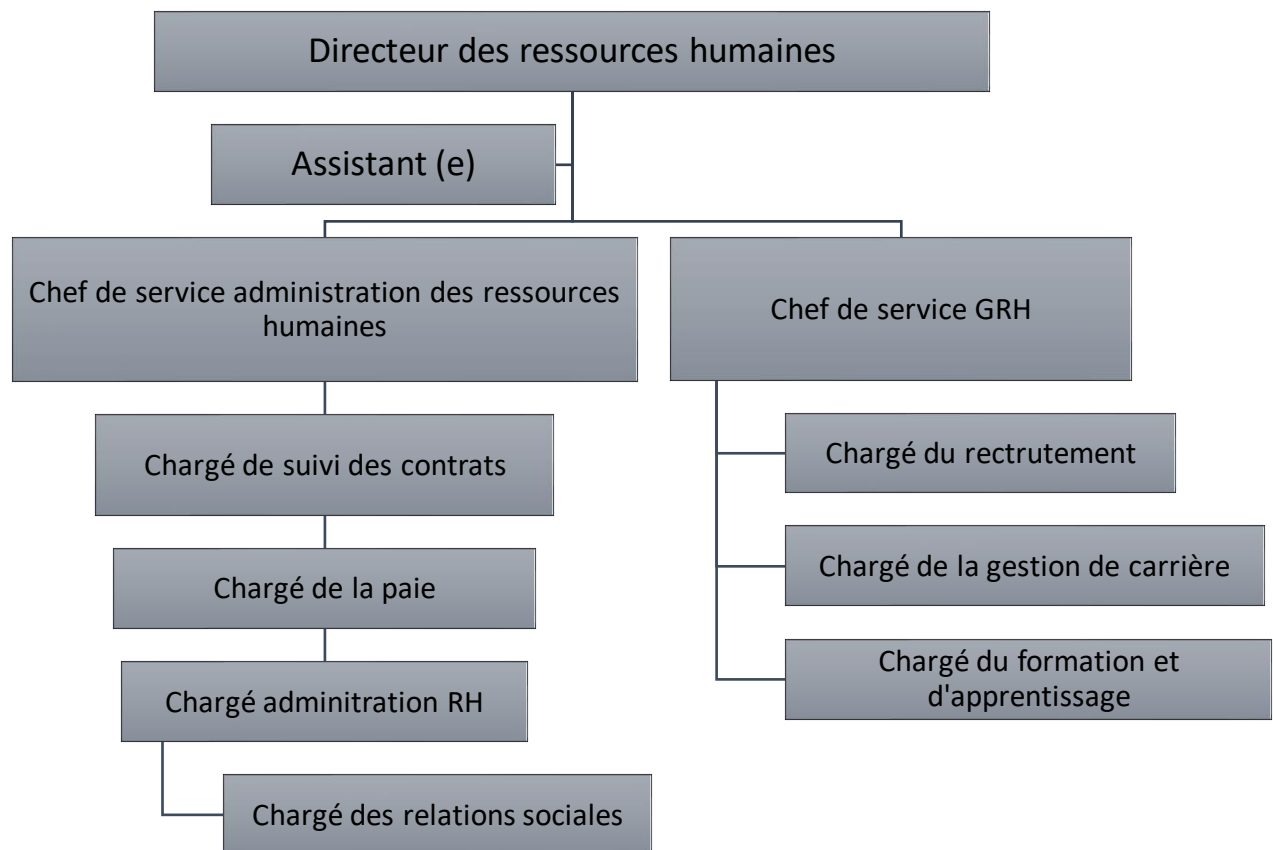


1.1.1 L'organigramme générale de la GISB :



1 L'organigramme générale de la GISB

1.1.2 L'organigramme de la direction des ressources humaines :



2 L'organigramme de la direction des ressources humaines

1.1.3 Les bureaux d'étude de la GISB ELECTRIC :

Les bureaux d'études et de développement de GISB ELECTRIC riches en expérience, vous guident sur les spécifications et le choix des produits correspondants à votre application, sur la personnalisation et la conception de produits spécifiques, les conditions d'installation et les mesures à prendre en considération par rapport aux exigences réglementaires.

1.1.4 Les laboratoires :

Les principaux défis de GISB ELECTRIC sont d'atteindre, de maintenir et d'améliorer la Justesse et la fiabilité de ses produits. GISB ELECTRIC s'est engagé dans un processus de mise en œuvre d'un laboratoire qui répond aux normes internationales.

Dotés d'équipements de dernière génération et de personnel hautement qualifié, les laboratoires de GISB ELECTRIC assurent des tests et essais dans les secteurs suivants :

- ELECTRONIQUE : carte électronique, composants électroniques

- PHOTOMÉTRIQUE : luminaires, lampes, projecteurs...
- MÉTALLURGIE : cuivre et alliages, aluminium et alliages, autres métaux non ferreux
- ELECTRIQUE : câbles électriques, appareillages électriques, transformateurs immergés dans l'huile, transformateurs de type sec, cellules modulaires et étanches.
- POLYMÈRE thermoplastique & thermodurcissable : anti-feu, résistants aux hydrocarbures ; résistants aux ultra-violets et autres.

1.1.5 Les certifications ISO :

La principale préoccupation dans l'entreprise est la qualité, qui est considérée comme l'un des engagements que GISB ELECTRIC assure et développe à tous les niveaux à travers la mise en place d'un système de management qualité basé sur des processus robustes et des outils efficaces, conformément à la norme ISO 9001.

L'aspect environnemental s'inscrit également dans la préoccupation majeure, puisqu'il est considéré comme un facteur essentiel du développement, de mission et de la pérennité des valeurs de la GISB.

En conséquence, le groupe a mis en place la politique environnementale basée sur la norme ISO 14001 version 2015.

1.1.6 L'exportation :

Le groupe GISB ELECTRIC s'efforce d'entrer de manière vigoureuse sur les marchés africains et mondiaux avec une vision stratégique. En offrant des produits électriques innovants de haute qualité, il vise également à répondre aux besoins des clients tant au niveau régional qu'international. Ceci est rendu possible grâce à son expertise et à ses technologies avancées.

1.1.7 Les filiales de la GISB :

1.1.7.1 La CABLERIE ALGERIENNE :

LA CABLERIE ALGERIENNE est une filiale de GISB ELECTRIC leader dans la production et la commercialisation de câbles électriques BT, MT, HT, THT, Câbles télécoms, Câbles pour application ferroviaire et Câbles spéciaux.

La Câblerie Algérienne opère sur l'un des plus grands complexes industriels en Algérie sur une superficie de 13000 m² doté de la dernière technologie, la qualité exceptionnelle des produits de la Câblerie Algérienne est le fruit du travail d'une équipe compétente et passionnée

de 800 employés qui veillent sur la qualité, l'amélioration continue, la recherche et le développement de ses produits tout en respectant les normes internationales les plus strictes.

Les produits de la Câblerie Algérienne sont les premiers produits sur le marché algérien pendant au nouveau règlement de l'Union Européenne pour les produits de construction.

1.1.7.2 GISB ENERGY :

Depuis sa création en 2018 en tant qu'entreprise consacrée à la fabrication de transformateurs de distribution, GISB ENERGY a suivi une trajectoire de développement ininterrompu, tant au niveau technologique qu'au niveau de l'expansion de l'entreprise, comprenant : Des transformateurs immergée dans des fluides diélectriques allant d'une puissance de 100 kVA jusqu'à une puissance de 5000 Kva, ainsi que les cellules modulaires 24 kv, 36 kv et cellule Disjoncteur double sectionnement HTA.

L'une des marques distinctives de GISB ENERGY est la capacité à obtenir de hauts niveaux de qualité et de fiabilité dans toute sa gamme de fabrication, grâce à un personnel qualifié, à la technologie de pointe employée dans la conception, la fabrication et le contrôle du processus et du produit finis, dans ses laboratoires d'essai, ainsi qu'à son service après-vente pour le suivi de la satisfaction du client.

Tout cela, uni à une politique interne de respect de l'environnement et de la durabilité, ainsi que la priorisation du bien-être et de la santé du personnel dans le lieu de travail.

1.1.7.3 KAST :

KAST est une filiale de GISB ELECTRIC. Son activité s'articule autour de la fabrication et de la commercialisation de produits d'éclairages public et domestique, appareillage et accessoires électriques. Elle s'inscrit dans l'orientation politique pour la transition énergétique vers les énergies renouvelables visant la maîtrise et l'économie de l'énergie.

KAST prend le volet écologique comme un défi permanent qui l'encourage à s'adapter aux solutions et stratégies d'éclairage les moins polluantes et celles qui consomment le moins d'énergie dont la technologie LED.

KAST œuvre pour renforcer son système de qualité, elle revoit en permanence la conception de ses produits afin d'adapter leur comportement aux exigences les plus renforcées pour garantir leur conformité aux normes nationales et internationales en vigueur.

1.1.7.4 GISB GREEN POWER :

Cette filiale a pour mission de contribuer à la transition énergétique en proposant des solutions clé en main pour la production et la distribution d'énergie renouvelable, telles que les panneaux solaires, les éoliennes et les systèmes de stockage d'énergie. Les experts en énergie renouvelable de cette filiale travaillent en étroite collaboration avec les clients pour concevoir des solutions sur mesure adaptées à leurs besoins et à leurs budgets.

1.1.7.5 ATAKOR CO :

SARL ATAKOR CO première entreprise en Afrique à produire des interrupteurs isolés à gaz de type SF6 de 36KV et 24KV, des isolateurs capacitifs de 30N500/30N1000 et des disjoncteurs de 630A et 1250A.

Elle est spécialisée dans la production des disjoncteurs, interrupteurs, les isolateurs capacitifs, des produits finis et semi finis après l'injection et les moules d'injection.

1.2 Section 02 : présentation et discussion des résultats :

1.2.1 Présentation des résultats :

La formation à GISB ELECTRIC consiste à améliorer la qualification et le comportement des agents en les rendant plus performants à leurs postes, c'est un outil de gestion et de développement dont l'objectif est de répondre aux nécessités de concilier les aspirations des individus aux besoins de l'entreprise.

Donc la formation est aperçue comme une nécessité, car l'environnement est en mutation rapide ou l'homme apprendre à mieux s'adapter à ce changement dans sa vie professionnelle. Ainsi, elle veille à maintenir les travailleurs à niveaux plus élevés et occuper une place de choix sur le marché et cela en développant les ressources humaines afin que l'entreprise dispose d'un personnel qualifié répondant aux normes de qualification imposées par son activité et son développement.

D'après la recherche documentaire et suite à nos questions posées au responsable formation nous avons apportés les résultats suivants :

1.2.1.1 Les objectifs de la formation au sein de la GISB ELECTRIC :

- Améliorer les connaissances, les capacités et le potentiel individuel.
- Rendre plus apte à utiliser pleinement les compétences et permettre l'accès à des postes plus importants.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser les attitudes positives qui permettront de réduire les coûts et les pertes de production.
- S'adapter aux exigences de l'environnement changeant.
- Former des spécialités dans les métiers (habilitation électrique...).
- Vulgariser la culture HSE et développer les compétences dans le domaine du HSE et de la sécurité industrielle.

1.2.1.2 Les types de la formation au sein de la GISB ELECTRIC :

Il existe deux types de formation au sein du groupe, les deux types sont :

1.2.1.2.1 La formation interne :

Ce type est le plus utilisé dans le groupe, il désigne le processus par lequel la GISB dispense des formations à ses propres employés pour développer leurs compétences, leurs connaissances et leur expertise dans un domaine spécifique lié à leur travail. Ces formations

vont être réalisée par des formateurs externes des différents écoles au niveau du siège social de groupe (des salles spéciales pour les formations).

L'objectif principal de ce type de formation est gagné de temps pour que les employés ne quittent pas leurs postes pour une longue durée, pour éviter les charges liées à leur déplacement et à leur hébergement, et de répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise en termes de compétences et de savoir-faire.

1.2.1.3 La formation externe :

Ce type de formation représente de réaliser des différentes formations dans des différents thèmes afin de d'atteindre les objectifs en matière de compétence pour une organisation de travail optimale, ce type de formation est rarement utilisé par la GISB à cause des charges liés aux différents déplacements des employés concernés par les formations.

1.2.1.4 L'élaboration de plan de formation au sein de la GISB ELECTRIC :

Le plan de formation au niveau de la GISB ELECTRIC est un document élaboré le service ressources humaines, responsable chargé de formation et d'apprentissage et par la participation des différents chefs des structures, se fait annuellement, dont le but de définir les actions de formation qu'ils estiment utiles.

Le plan de formation est un outil stratégique pour la gestion efficace des employés du groupe.

La construction du plan de formation contient ces importantes étapes :

1.2.1.4.1 L'identification des besoins en formation (IBF) :

L'identification des besoins en formation se faite par l'expression des besoins pour chaque structure (ils font pas une évaluation accordée par une fiche d'évaluation), chaque responsable de structure exprime les besoins dans un document (les besoins en formation) qui sera adressé au responsable chargé formation par lequel il précise le thème de la formation suggérée, le motif de la formation, les objectifs pédagogiques, la population ciblée le nombre des participants prévu, le degré d'urgence (se fait à quatre niveau : 1- extrêmement urgent, 2- très urgent, 3- urgent, 4- normal) et la durée de l'évaluation à froid prévue (voir dans les annexes).

Après la détermination des besoins par les responsables des structures le responsable de formation évalue financièrement toutes les actions de formation exprimées.

Cette budgétisation comprend les dépenses prévisionnelles liées aux frais pédagogiques (les charges d'école de formation ...).

1.2.1.4.2 Les actions de formation :

Après l'identification des besoins en formation pour chaque structure, il reste au responsable formation de les traiter, organiser et classer par ordre de priorité.

Il précise la période, le thème de formation, les objectifs pédagogiques de la formation, la structure concernée par la formation, la population (par catégorie socioprofessionnelle / poste), le degré d'urgence et le type de formation soit interne ou externe.

Ensuite, il cherche les écoles de formation spécialisée dans les thèmes des formations et vise à trouver la meilleure adresse en matière de qualité / prix (il faut qu'ils soient agréés par l'état pour qu'il compte dans le budget de formation).

Après il fixe la liste des participants avant de valider le plan de formation au niveau de la direction générale.

Enfin, la mise en œuvre de la formation.

1.2.1.4.2.1 Le suivi des actions de formation :

Nous avons identifié deux niveaux principaux dans le suivi de la formation :

➤ Pendant formation :

Pendant la période de formation le responsable de suivi, est chargé de :

Pointage pour le règlement intérieur.

Suivi du déroulement de la formation.

➤ Après la formation (la gestion des carrières) :

A l'issue de la formation le responsable est chargé de :

L'établissement des décisions de réintégration pour les organiques.

L'établissement des décisions de promotions pour les salariés ayant suivi une formation préalable à la promotion

1.2.1.4.3 L'évaluation de la formation :

On distingue deux types d'évaluation :

❖ L'évaluation à chaud :

L'évaluation à chaud mesure l'impact immédiat de la formation en collectant les impressions et les retours des participants immédiatement juste après leur participation. Elles aident à identifier les points forts et faibles ainsi que les aspects à améliorer de la formation.

❖ L'évaluation à froid :

L'évaluation à froid permet de mesurer l'efficacité d'une formation après son achèvement. Elle consiste à évaluer les compétences et les connaissances des participants à un moment ultérieur, généralement après un certain délai depuis la fin de la formation.

(Voir en annexes le modèle utilisé).

Pour bien mener notre enquête, nous voulions aborder le terme de formation et le développement des compétences au niveau de toutes les structures et directions, mais la contrainte du temps nous a empêché de le faire.

C'est pour cette raison on a décidé d'aborder que la structure de production qui est le cœur de métier du groupe et on généralise les résultats sur tout le groupe.

Nous avons réalisé l'entretien avec le directeur responsable de production et un ingénieur de production.

L'entretien a déroulé comme suit :

- Pouvez-vous nous décrire votre structure ?

« Nous sommes actuellement une direction de production et pas une simple structure, elle contient 190 employés distribués sur 3 sites, ils sont divisés par des différents niveaux hiérarchiques (les ouvriers, les techniciens, chef section, chef dépôt, les ingénieurs ...) ».

- Sur quelle base vous programmez les formations ?

« Afin de développer les compétences des salariés et éviter le maximum des erreurs au niveau de production, nous décidons de programmer des différentes formations dans différents domaines, pour garantir le meilleur fonctionnement du processus de production et augmenter la rentabilité des employés de production ».

- Quelle est la méthode utilisée dans l'identification des besoins en formation ?

« La meilleure méthode pour l'identification des besoins est de programmer d'évaluer les employés et détecter les lacunes pour les combler avec des formations par la programmation des entretiens d'évaluation avec les employés, mais malheureusement cette méthode n'est pas utilisée par nous à cause de l'instabilité des effectifs, nous ne pouvons pas réaliser une gestion des carrières efficaces pour l'évolution des salariés ».

Alors, nous observons les lacunes des employés et on propose des formations pour eux, ainsi qu'on reçoit ses propositions pour des formations et nous essayons de les classer et organiser pour les envoyer au service ressources humaines.

- Est-ce que l'entreprise dispose d'un système d'évaluation pour la détection des compétences ?

« Non, l'évaluation se fait généralement par l'appréciation personnelle du responsable ».

- Quelles sont les postes les plus bénéficiaires des formations ? pourquoi ?

Les postes les plus bénéficiaires des formations sont les postes qui nécessitent de gérer une équipe, par ce que on recrute des éléments fraîchement diplômés et sans expériences, donc

ils nécessitent des formations dans le management d'équipe, pour garantir une gestion efficace des différentes équipes afin d'augmenter la productivité et éviter toute forme de conflit.

- Est-ce qu'il y a un retour sur la performance des participants et sur le développement de leurs compétences ?

« Tout dépend la personne et sa conscience concernant sa carrière. Il existe des employés qui veulent développer et évoluer ses carrières ainsi que ses compétences mais il existe aussi des employés qui n'ont pas cette conscience c'est la raison pour laquelle vous les trouvez stagnés et ils ne développent jamais, mais généralement la majorité des éléments qu'on a ils développent à cause des formations réalisées.

Donc nous pouvons dire que la formation joue un rôle important dans le développement des compétences des salariés au niveau de la GISB ELECTRIC ».

- Pouvez-vous me donner des exemples ?

« Pour les ouvriers :

Des lacunes dans les techniques et les procédures de production (des difficultés dans la maîtrise de contrôle des machines, coupures des fils électriques ...)

Pour les chefs d'équipes :

Des lacunes managériales (avant, il y avait des conflits et ils ne savaient pas comment réagir)

Après les formations réalisées la plupart de ces lacunes et écarts sont comblés.

- Y a-t-il des accidents de travail fréquents ?

Non, il est rare qu'un travailleur ait un accident de travail, car nous disposons des moyens de protection, ainsi qu'ils ont bénéficié des formations qui ont été efficaces et ont fortement réduit les accidents de travail ».

- Quel est la fréquence des machines en pannes ?

« La fréquence des machines en pannes est faible ».

- Est-ce que vous arrivez à atteindre les objectifs prévus de la formation ?

« Non, ce n'est pas la totalité des objectifs mais nous pouvons dire 70 % des objectifs sont atteints ».

1.2.2 Discussion des résultats :

D'après l'étude menée au niveau de la GISB ELECTRIC intitulé « l'impact de la formation sur le développement des compétences », nous a permis de vérifier et d'inférer un ensemble de résultat sont comme suit :

D'après les réponses du directeur de production sur nos différentes questions, nous pouvons confirmer que la formation impacte vraiment le développement des compétences du personnel au sein de la GISB ELECTRIC, à cause de :

Le retour de formation sur le développement des compétences :

Tout d'abord, les résultats des formations varient en fonction de la conscience professionnelle des employés :

- Les employés désireux de développer leurs compétences bénéficient grandement des formations.
- Certains employés ne montrent pas de progression significative en raison de leur inconscience professionnelle.

Exemples de lacunes et résultats des formations

➤ Ouvriers :

Lacunes : Techniques et procédures de production (contrôle des machines, coupures des fils électriques).

Résultats : Après formation, la majorité des lacunes sont comblées.

➤ Chefs d'équipes :

Lacunes : Compétences managériales (gestion des conflits).

Résultats : Les formations ont réduit les conflits et amélioré la gestion d'équipe.

Accidents de travail et pannes de machines

➤ Accidents de travail :

Rare occurrence due à l'efficacité des moyens de protection et des formations en sécurité.

➤ Pannes de Machines :

Faible fréquence des pannes, suggérant une bonne utilisation des machines qui est un apparent d'un personnel formé.

Atteinte des objectifs de formation :

Environ 70 % des objectifs de formation sont atteints, indiquant une efficacité notable mais avec une marge d'amélioration.

Donc, les formations organisées par la direction de production ont un impact significatif sur le développement des compétences des employés, surtout dans les domaines techniques et managériaux. Ainsi qu'on détecte un écart dans l'évaluation des compétences pour l'identification des besoins en formation, la méthode d'identification pourrait être optimisée avec une gestion plus efficace des effectifs (par la programmation des entretiens d'évaluation guidé par une fiche d'évaluation). Les résultats positifs en termes de réduction des accidents de travail et des pannes de machines témoignent de l'efficacité des formations, bien que l'atteinte des objectifs à 70 % montre qu'il reste des améliorations à faire pour maximiser l'impact des programmes de formation sur le développement des compétences des salariés de groupe.

Conclusion :

Notre étude a montré que l'application d'un plan de formation efficace permet aux employés d'acquérir des connaissances et des aptitudes nécessaires pour actualiser et développer leurs compétences.

Dans ce contexte, les résultats de l'enquête menée au siège de la GISB ELECTRIC ont révélé un impact positif de la formation sur le développement des compétences des ressources humaines au sein de cette entreprise.

Conclusion générale :

Dans ce travail, nous avons souhaité aborder l'un des aspects essentiels pour assurer le bien-être des salariés et de l'entreprise qui est la formation.

Notre recherche avait pour objectif d'étudier la formation professionnelle au sein de groupe GISB ELECTRIC. Nous visons principalement à détecter l'impact de cette formation sur le développement des compétences des salariés.

À partir de là, nous avons constaté que la formation représente un investissement essentiel pour améliorer la compétitivité et la productivité des entreprises. Elle s'intègre pleinement dans la politique de gestion des ressources humaines et constitue une condition indispensable à tout processus d'innovation ou de changement. En effet, la formation permet d'adapter et de développer les compétences des employés en fonction des évolutions des emplois, du contexte et des connaissances dans divers domaines.

Ainsi, la formation induit des évolutions des individus et dans leurs actions au sein de l'entreprise. Elle a des répercussions sur les plans économique, interpersonnel et au niveau des objectifs qui influence ainsi la politique globale de l'entreprise.

Au cours de notre étude menée au sein de la GISB ELECTRIC, nous avons constaté que cette dernière accorde une grande importance à la formation de ses employés. L'objectif est de leur permettre d'acquérir de nouvelles connaissances, méthodes et techniques de travail, favorisant ainsi le développement des compétences et l'efficacité dans leurs postes.

Finalement, les résultats que nous avons obtenus et présenté ont souligné l'importance de la formation dans le développement des compétences des employés de l'entreprise. Ces résultats nous ont permis de confirmer notre hypothèse selon laquelle la formation influence significativement le développement des compétences du personnel.

Recommandation :

A l'issue de ce travail, nous déclinons un certain nombre de recommandations à l'adresse des dirigeants de la GISB ELECTRIC, pour maximiser l'impact des formations et améliorer le développement des compétences :

- Mettre en place une stratégie de recrutement qui vise à réduire le turnover en embauchant des candidats alignés avec la culture et les objectifs de l'entreprise.

- Développer les programmes de fidélisation des employés, comme la mise en place d'un plan de gestion de carrière, des incitations et des opportunités de développement professionnel.
- La mise en place d'une politique de formation :
 - ✓ Réaliser des évaluations régulières et systématiques des compétences et des performances des employés pour identifier précisément les lacunes par la mise en place d'un système d'évaluation des performances et des compétences.
 - ✓ Mettre en place un référentiel de compétence.

Bibliographie

- Ardouin, T. (2017). *L'ingénierie de la formation* . Paris: Dunod .
- Barkatoolah, A. (2000). *Valider les acquis et les compétences en entreprise*. Paris : Insep consulting .
- Boterf, G. L. (1998). *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*. Paris: édition organisation.
- Boterf, G. L. (2000). *L'évaluation des compétences*. Paris: Organisation .
- Boterf, G. L. (2000). *L'ingénierie des compétences* . Paris : Organisation .
- Caroline Diard, E. B. (2022). *aide mémoire ressources humaines* . MALAKOFF : Dunod .
- Charles, G.-C. M. (2004). *Evaluation des services et gestion* . Paris : Cedip .
- CITEAN. (1992). *Gestion de la ressource humaine*. Paris: Masson.
- Citeau, J. P. (2000). *Gestion des ressources humaines* . Paris : Dalloz .
- Cohen, E. (2008). *L'administration du travail*. Paris : Kasse de france.
- DIARD.C, BAUDOIN.E, & BERTHET.S. (2002). *Aide mémoire ressources humaines*. mayenne: Jouve.
- DIMITRI.W. (2003). *Les ressources humaines* . Paris : 2ème edition Organisation .
- Fluck, C. (2001). *Développer les compétences et l'intelligence collectives* . France : Demos .
- Gilbert, & Aubert, J. (2003). *L'évaluation des compétences* . Hayen: Pierre Mardaga .
- Hassani, A. (2022). *Ingénierie de la formation* . Alger : Pages bleues internationales.
- Lakhder, S. (1986). *Gestion des personnel*. Paris : Les editions des organisations .
- Lethielleux, L. (2012). *L'essentiel de la gestion des ressources humaines* . Paris : L'extension .
- Louart, P. (1994). *Gestion des ressources humaines* . Paris : Eyrolles .
- Meignant, A. (1997). *manager la formation* . Paris : liaison .
- Millet, J. G. (2008). *Gestion des compétences* . Bruxelles : Boeck .
- Peretti. (2000). *gestion des ressources humaines*. Paris: vuibert.
- Peretti, J. M. (2001). *dictionnaire des ressources humaines* . Paris : Vuibert .
- Peretti, J. M. (2007). *Ressources humaines* . Paris : Cedex .
- Peretti, J. M. (2009). *Ressources humaines* . Paris : 11eme edition Vuiber .
- SEKIOU.L. (1993). *La gestion des ressources humaines*. Quebec: Debollec.
- Soyer, J. (2002). *Fonction formation*. Paris: edition d'Organisation.
- Soyer, S. F. (2007). *fonction formation* . Paris : Eyrolles .
- Weiss, D. (1999). *Ressources humaines* . Paris: Organisation .

Les annexes

1 Le guide d'entretien avec le chargé formation :

Question 01 :

- Pouvez-vous me citer les objectifs de la formation au niveau de votre entreprise ?

.....
.....
.....

Question 02 :

- Quels sont les types de formation existants ?

.....
.....
.....

Question 03 :

- Comment vous élaborez votre plan de formation ?

.....
.....
.....

2 Le guide d'entretien mené avec le responsable production :

Question 01 :

- Pouvez-vous nous décrire votre structure ?

.....
.....
.....

Question 02 :

- Sur quelle base vous programmez les formations ?

.....
.....
.....

Question 03 :

- Quelle la méthode utilisée dans l'identification des besoins en formation ?

.....
.....
.....

Question 04 :

- Est-ce que l'entreprise dispose un système d'évaluation pour la détection des compétences ?

.....
.....
.....

Question 05 :

- Quels sont les postes les plus bénéficiaires de la formation ? pourquoi ?

.....
.....
.....

Question 06 :

- Est-ce qu'il y a un retour sur la performance des participants et sur le développement de leurs compétences ?

.....
.....
.....

Question 07 :

- Pouvez-vous me donner des exemples ?

.....
.....
.....

Question 08 :

- Y a-t-il des accidents de travail fréquents ?

.....

Question 09 :

- Quelles la fréquence des machines en pannes ?

.....

Question 10 :

- Est-ce que vous arrivez à atteindre les objectifs prévus de la formation ?

.....
.....
.....

3 Programme de formation HSE 2024

GISB		Programme de formation HSE 2024										L'ALGERIENNE	
		Direction d'Hygiène Sécurité et Environnement											
N°	Service	Santé et Sécurité				Premiers secours/PPI				Environnement		Autres formations spécifiques	
		07	06	09	12	10	05	03	01	04	02	11	08
Ordre	Date												
		Sécurité des machines	Equipements de Protection Individuelle (PPI) et collectives	Systèmes de permis de travail	Manipulation manuelle des charges	Les Secours / Sauveteurs Secouristes des Travaux	Travail en hauteur	Gestion des déchets	Manipulation et stockage des produits chimiques	Travaux en hauteur	Travail à chaud (soudure, moulage, découpe)	les opérations de levage	Risque électrique & mécanique
1	PRODUCTION	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	MAINTENANCE	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	MOX	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	GENIE CIVIL	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	Traitement de déchets	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	FOUR	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	PLUMIFICATION	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	BORDEAU ETUDE	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	MAGASIN GDS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	RESSOURCES HUMAINES	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	SECURITE	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	MEUSEME	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Thème	Structure concernée	FORMATEUR
Conduite de chariot élévateur (CACES)	Les ingénieurs de production	Externe (proposition)
Qualification électrique	La structure de la maintenance & usf	Externe (proposition)
Travaux en espace confiné	La structure de la maintenance	Interne
Intervention d'urgence et évacuation	Les agents de sécurité et HSE	Interne
Conduite de déneige	Les chauffeurs de véhicules de service (légers/lourds)	Externe (proposition)

4 Fiche d'évaluation à froid

	ENREGISTREMENT SYSTEME QUALITE	Réf : FO 05- PQ 04-SI
	FICHE D'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION -A FROID-	Version : 05
		Page : 1/1

Formation réalisée			
Intitulé de la formation	Date de la formation	Nom de l'organisme de formation / Formateur	Lieu de la formation

Date de l'entretien :		
Nom du manager :		
Nom du formé :		
Matricule	Nom et prénom	Fonction

Evaluation					
Responsabilités objet de l'évaluation	Niveau de maîtrise				Commentaires
	4	3	2	1	
La formation choisie a-t-elle répondu à votre besoin ?					
Combien de fois avez-vous utilisé les compétences acquises ?					
Avez-vous eu des difficultés à utiliser cette (ces) compétence(s) ?					
Efficacité à court terme pour l'équipe : Développement de compétences collectives (ex : cohésion, concentration, résolution de problèmes)					
Est-ce que la formation vous a-t-elle permis d'accroître votre valeur au niveau interne ou externe ?					
NOUVEAU BESOIN EN FORMATION, S'IL YA LIEU					

- Niveau 1 : Compétence non maîtrisée
- Niveau 2 : Compétence dont la mise en œuvre nécessite de l'aide
- Niveau 3 : Compétence maîtrisée
- Niveau 4 : Compétence maîtrisée au point que la personne qui la possède peut former d'autres personnes

Le Responsable : (Nom & prénom)

Signature & date

L'agent

Signature & date

Ce questionnaire est à retourner au service formation
Avant le 08-02-2024

5 Plan de formation 2024

	ENREGISTREMENT SYSTEME QUALITE	Référence : FO 03-PQ.04-S1
		Version : 04
	Plan de formation 2024	Page : 1/1

Date 07/01/2024

N°	Période	Thème de la formation	Objectifs pédagogiques de la formation	structures concernées par la formation	Population (CSP/poste)	Degré D'urgence	Type de formation
							Externe Interne
1	Semestre 01	Protection des données personnel	Comprendre la loi 18.07 et leur impact sur les entreprises Savoir comment collecter, traiter et stocker les données personnelles de manière responsable	D Ressources Humaines D Juriste D Culture IT D Commercial D Finances et Comptabilité	Cadre Sup Cadre maîtrise	2	X
2		Habilitation Electrique	Habilitation des intervenants dans les armoires électriques	Maintenance HSE	Cadre Sup Cadre maîtrise	1	X
3		ISO 9001 V 2015	Pour la mise en place d'un système de management qualité selon la norme 9001 V2015	Laboratoire et Contrôle Qualité Management Qualité	Cadre Sup Cadre maîtrise	1	X
4		ISO 17025	Accompagnement des laboratoires GISB pour la mise en place d'un système de management selon la norme ISO 17025	Laboratoire et Contrôle Qualité Management Qualité	Cadre Sup Cadre	1	X
5		Pacts Commercial Accueil et relation client Technique de prospection Aptitudes de négociation Appel d'offre national et international	"Maîtrise les techniques de l'accueil physique et sélectonique" "Capacité de débiter" "Savoir rechercher et identifier des nouveaux clients" "Apprendre à chercher et identifier les appels d'offre liés à notre activité"	Commercial Communication Approvisionnement	Cadre maîtrise	2	X
6		Maintenance Des Postes Electrique	"Diagnostic des défauts survenant sur les équipements postes et entreprendre les opérations curative" "Effectuer les opérations d'entretien et en total respect des règles de sécurité"	D Maintenance	Cadre Sup Cadre maîtrise	1	X



 GRANDE INDUSTRIE, S.D. BENEDHIBA CERTIFIED ISO 9001:2015 N° 013349	ENREGISTREMENT SYSTEME QUALITE		Réf : F.O 01-PQ 04-S1
	BESOINS EN FORMATION		Version : 05
			Page : 1/1

Nom et Prénom du Responsable de la Structure :

Structure :

Date :

Les besoins en formation

N°	Thème de la formation suggérée	Motif de la formation	Objectifs pédagogiques	Population ciblée	Nombre de participants prévu	Degré d'urgence (*)	Durée de l'évaluation à froid prévue

(*) : 1- extrêmement urgent ; 2- très urgent ; 3- urgent ; 4- normal

Visa du responsable de la Structure :

Signature

6 Les besoins en formation

Table des matières :

Remerciements	2
Introduction générale	1
Chapitre 01 : cadre conceptuel et théorique de la formation.....	4
1.1 Section 01 : la gestion des ressources humaines :	5
1.1.1 Définitions de gestion des ressources humaines :	5
1.1.2 Les activités de la gestion des ressources humaines :	5
1.1.2.1 Le recrutement :	6
1.1.2.2 L'administration du personnel :	6
1.1.2.3 La rémunération :	6
1.1.2.4 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :	6
1.1.2.5 La gestion des carrières :	7
1.2 Section 02 : généralités sur la formation	7
1.2.1 Définition de la formation :	7
1.2.2 L'évolution de la formation :	8
1.2.3 Identification des besoins de formation :	9
1.2.4 Ingénierie de la formation :	10
1.2.5 Les objectifs de la formation :	11
1.2.5.1 Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié :	11
1.2.5.2 Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation :	11
1.2.6 Les types de formation :	12
1.2.6.1 Formation d'adaptation :	12
1.2.6.2 Formation de la gestion prévisionnelle du personnel :	12
1.2.6.3 La formation liée aux outils intellectuels de base et la formation culture d'entreprise (formation catalogue) :	13
1.2.6.4 Formations projet d'entreprise :	13
1.2.7 Les enjeux de la formation :	13
1.3 Section 03 : La politique de formation :	14
1.3.1 La définition de la politique de formation :	14
1.3.2 Principes de base de la politique de formation :	15
1.3.3 Les objectifs de la politique de formation :	15
1.3.4 Construction et mise en œuvre du politique de formation :	15
1.3.5 La politique de formation et ses liens avec les politiques de l'entreprise :	17
1.3.6 Le plan de formation :	18
1.3.6.1 Les objectifs d'un plan de formation :	20
1.3.6.2 La réalisation d'un plan de formation :	20

1.3.6.2.1	Identifications des besoins en formation :	20
1.3.6.2.2	Formalisation du plan de formation :	21
1.3.6.2.3	Suivi et exécution du plan de formation :	22
1.3.7	Le suivi et l'évaluation de la formation :	22
1.3.7.1	Le suivi de la formation :	22
1.3.7.2	L'évaluation de la formation :	23
1.3.7.2.1	L'évaluation à chaud :	23
1.3.7.2.2	L'évaluation à froid :	23
1.3.7.2.3	L'évaluation globale :	23
Chapitre 02 : cadre conceptuel et théorique du développement compétence.....		25
1.1	Section 01 : concepts généraux sur la compétence :	26
1.1.1	Définition de la notion compétence :	26
1.1.2	Les composants de la compétence :	27
1.1.2.1	Les savoirs :	27
1.1.2.2	Aptitude :	27
1.1.2.3	Motivation :	27
1.1.2.4	Contexte :	28
1.1.3	Les typologies des compétences :	28
1.1.3.1	Les compétences individuelles :	28
1.1.3.2	Les compétences collectives :	28
1.1.3.3	Les compétences professionnelles :	29
1.1.3.4	Les compétences spécifiques :	29
1.1.4	Les caractéristiques des compétences :	29
1.1.5	Les objectifs de la compétence :	29
1.1.6	Les outils de la gestion des compétences :	30
1.1.6.1	Le référentiel de compétences :	30
1.1.6.2	Le bilan de compétences :	30
1.1.6.2.1	Les objectifs d'un bilan de compétences :	30
1.1.6.2.2	Les phases d'un bilan de compétences :	31
1.1.6.3	L'évaluation des compétences :	31
1.2	Section 02 : l'impact de la formation sur le développement des compétences et la performance :	32
1.2.1	La relation entre la formation et la compétence :	33
1.2.2	La formation au service du développement des compétences :	33
Chapitre 03 : l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de la GISB ELECTRIC.....		35

1.1	Section 01 : présentation de l'organisme de l'accueil :.....	37
1.1.1	L'organigramme générale de la GISB :.....	38
1.1.2	L'organigramme de la direction des ressources humaines :.....	39
1.1.3	Les bureaux d'étude de la GISB ELECTRIC :	39
1.1.4	Les laboratoires :.....	39
1.1.5	Les certifications ISO :.....	40
1.1.6	L'exportation :.....	40
1.1.7	Les filiales de la GISB :.....	40
1.1.7.1	La CABLERIE ALGERIENNE :.....	40
1.1.7.2	GISB ENERGY :.....	41
1.1.7.3	KAST :.....	41
1.1.7.4	GISB GREEN POWER :.....	42
1.1.7.5	ATAKOR CO :.....	42
1.2	Section 02 : présentation et discussion des résultats :.....	43
1.2.1	Présentation des résultats :.....	43
1.2.1.1	Les objectifs de la formation au sein de la GISB ELECTRIC :.....	43
1.2.1.2	Les types de la formation au sein de la GISB ELECTRIC :.....	43
1.2.1.2.1	La formation interne :.....	43
1.2.1.3	La formation externe :.....	44
1.2.1.4	L'élaboration de plan de formation au sein de la GISB ELECTRIC :.....	44
1.2.1.4.1	L'identification des besoins en formation (IBF) :.....	44
1.2.1.4.2	Les actions de formation :	45
1.2.1.4.2.1	Le suivi des actions de formation :.....	45
1.2.1.4.3	L'évaluation de la formation :.....	46
1.2.2	Discussion des résultats :	49
	Conclusion générale :.....	51
	Bibliographie	53
	Les annexes	54