

Université Abderrahmane Mira Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de

Gestion

Département des Sciences de Gestion



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité: Management des ressources humaines

Thème :

L'impact de la formation sur le développement des salariés

Cas : SPA TMF Akbou

Réalisé par :

▪ BOUCHALI Naima

Encadré par :

M. KIROUANI Lyes

Promotion

Septembre 2021

REMERCIEMENT

On tient à remercier M.KIROUANI Lyes pour sa qualité d'encadrement, pour avoir accepté de diriger ce travail et pour le temps qu'il nous a consacré.

On tient à remercier également M.KHERBOUCHE Bilal pour son aide, son soutien et pour ses précieuses idées, ainsi sa disponibilité. Elle nous a fournies toutes les informations nécessaires à la réalisation de ce travail.

On remercie les membres du personnel de la SPA TMF LOGISTICS pour leurs précieuses collaborations.

Un grand merci pour ma copine MIBARKI Sarah

On remercie les membres du jury pour avoir accepté d'examiner et de juger notre travail.

Et enfin, on remercie tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie mon travail à mes très chers parents qui ont attendus et espéré ma réussite, je leurs témoigne mon respect profond et beaucoup de reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fait pour moi et à qui je ne rendrai jamais assez.

A mes très chers sœurs Yasmine et Youya et mes frères Zaki et Mourad.

A mes deux très chers copines Sarah et Lidia.

A tous mes amis en particulier Lotfi et Adel.

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 1 : généralité sur la formation05
Introduction	05
Section 1 : fondement théorique de la formation	05
Section 2 : le besoin de formation dans une entreprise et ses principes.....	08
Section 3 : les raisons d’adaptation d’un plan de formation et ses types	11
Section 4 : la politique et le plan de formation	14
Conclusion.....	19
Chapitre 2 : le développement des connaissances et des compétences	21
Introduction	21
Section 1 : connaissances et compétences	21
Section 2 : l’évaluation des compétences acquises (formation)	31
Section 3 : la formation comme outils de développement durable	33
Conclusion.....	37
Chapitre 3 :l’impact de la formation sur le développement des connaissances et des compétences au sein de la SPA TMF LOGISTICS	39
Introduction	39
Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil	39
Section 2 : la formation au sein de TMF.....	45
Section 3 : Interprétation des résultats du questionnaire	50
Conclusion.....	69
Conclusion générale	71
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Liste des abréviations

GPEC: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences

GRH: Gestion des Ressources Humaine

KM : Knowledge Management

PDI : Plan de Développement Individuel

MKSM/MASM: Methodology for knowledge System Management

SPA : Société Par Actions

TMF :Transport de Marchandises et Frigorifique

Liste des figures

Figure 1 : Les type de besoin	09
Figure 2 :L'organigramme de l'entreprise TMF	27
Figure 3 : Les dimensions de la compétence.....	42
Figure 4 : Les différents acteurs et leurs actions	48

Liste des tableaux

Tableau N°1 :	44
Tableau N°2 :	46
Tableau N°3 :	50
Tableau N°4 :	51
Tableau N°5 :	52
Tableau N°6 :	53
Tableau N°7 :	54
Tableau N°8 :	55
Tableau N°9 :	56
Tableau N°10 :	57
Tableau N°11 :	58
Tableau N°12 :	59
Tableau N°13 :	60
Tableau N°14 :	61
Tableau N°15 :	62
Tableau N°16 :	64
Tableau N°17 :	64
Tableau N°18 :	66
Tableau N°19 :	66
Tableau N°20 :	67

Introduction Générale

Introduction générale

Globalisation économique, évolutions technologiques, croissance de la production, apparition de nouvelles techniques ...Autant de bouleversements du paysage économique qui font désormais de la formation de personnel, une fonction clé de la gestion des entreprises et qui répondent à un environnement devenu beaucoup plus mutant et concurrentiel.

Dans cet environnement changeant et de plus en plus concurrentiel, l'investissement dans le facteur humain est devenu plus que jamais une priorité pour la direction, l'amélioration de la compétence de son personnel que ce soit dans leur savoir, savoir-faire ou savoir-être est primordial pour le développement et la survie de ses entreprises. Une personne formée est plus apte à accomplir des tâches, les perfectionner ou maintenir leur bon fonctionnement qu'une personne qui ne les pas.

L'investissement dans la formation des employés est l'un des moyens qui permettent d'acquérir les compétences nécessaires pour occuper un poste à responsabilité, c'est grâce à la formation qu'on peut rétrécir l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer la performance de l'entreprise. Investir dans la formation peut produire de multiples avantages, tels que l'amélioration de performance organisationnelle, améliorer le sentiment d'accomplissement chez les personnes formées, l'amélioration de la qualité des services et de produits ainsi satisfaire le plus de clients et être plus rentable sur le plan financier.

La formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie. Le but ultime de la formation étant donc, l'amélioration de la performance, les comportements et les compétences dans le sens tracé par la direction de l'entreprise.

Le développement des compétences n'est possible qu'avec des opérations d'évaluation et de formation permanentes et professionnelles. Une démarche pragmatique permettant au personnel d'évaluer et s'adapter aux structures qu'impose toute nouvelle technologie et une gestion moderne.

De nos jours, la formation est l'une des techniques de la gestion des ressources humaines et sociales qui permettent la régulation de la main-d'œuvre qualifiée alimentant ainsi l'entreprise des compétences générale des employés.

La formation devient alors, de plus en plus un passage incontournable, car elle est indispensable aux salariés pour remplir les missions et tâches liées à leur poste de travail. Elles sont d'ailleurs suivies pendant le temps de travail et donnent lieu au versement du

Introduction générale

salaires habituels, car considérées comme du temps de travail effectif d'après ce que nous avons constaté lors de notre stage réalisé au sein de services ressources humaines au niveau de TMF.

La formation a pour objectif de répondre à la fois aux attentes de l'organisation, mais également aux besoins de ses salariés tout en tenant compte de l'évolution de leurs métiers et leur carrière. La formation est devenue une dimension essentielle des mutations, en cours dans tous les pays industriels. Qu'il s'agisse d'accroître la compétitivité des entreprises ou d'accompagner les restructurations industrielles.

Par formation, on entend à la fois la formation initiale, reçue dans notre enfance, par notre éducation, mais également au cours de notre cursus scolaire. La formation continue est celle relative à celle de l'individu au cours de sa vie professionnelle. Au cours de ma lecture préalable, nous avons pu nous rendre compte que la formation est la plus souvent appréhendée d'un point de vue de l'entreprise, comme un moyen de renforcer sa performance, de faire face à la concurrence, et de s'adapter aux évolutions techniques et technologiques qui lui sont imposées. Nous avons pour notre part fait le choix de nous intéresser à la formation ; mais du point de vue des salariés, qui sont à notre avis les acteurs principaux dans le bon fonctionnement d'une organisation, certes les entreprises sont aujourd'hui soumises à une obligation de former leur personnel. Mais il nous semblait intéressant d'étudier comment les salariés perçoivent les actions de formation qu'ils suivent, si elles répondent à leurs attentes et ce qu'elles apportent d'un point de vue à la fois personnel et professionnel.

Autour de ce sujet, nous pouvons poser donc de nombreuses questions, relatives notamment au contexte théorique de la formation, ainsi qu'au développement des connaissances et des compétences. Néanmoins ; la question principale de notre recherche qui découle de cette problématique est la suivante : **la formation des salariés a-t-elle un impact sur le développement des connaissances et des compétences ?**

Afin de bien appréhender cette question de recherche, il est important de répondre à certaines questions qui vont nous aider dans l'enchaînement et la progression de notre travail de recherche, et qui sont :

- **Comment la formation est-elle perçue par les salariés ?**
- **Quels sont les objectifs de la formation ?**
- **Comment la formation développe les compétences des salariés au sein de TMF ?**

Introduction générale

Pour répondre à nos questions de recherche, notre travail consiste à vérifier l'hypothèse suivante :

- La formation est synonyme d'acquisition des connaissances et développement des compétences des salariés.

Dans cet ordre d'idées, l'objet de notre travail est d'étudier la réalité de la formation et son évaluation au sein de l'entreprise TMF. Dans ce sens, et pour atteindre l'objectif tracé, nous allons nous appuyer en premier lieu sur de recherche bibliographique et ensuite nous allons exploiter les informations récoltées sur le terrain lors de notre stage pratique au sein de l'entreprise de logistique TMF sise à Akbou à travers notamment :

- L'exploitation des différents documents se trouvant au sein de l'entreprise.
- Des entretiens avec le personnel du service gestion des ressources humaines.

Afin de réaliser notre recherche, nous avons opté pour un plan de travail composé de trois chapitres :

- Le premier chapitre est consacré à exposer des généralités sur la formation ;
- Le deuxième chapitre est focalisé sur le développement des connaissances et des compétences,
- Le troisième chapitre est consacré en plus à la présentation de l'organisme d'accueil à l'analyse et la discussion des résultats obtenus.

Chapitre I
Généralité sur la formation

Introduction

Dans ce premier chapitre consacré au cadre théorique lié à la formation, nous allons essayer de définir le terme de la formation et de comprendre ses enjeux, ses avantages, son utilité, son importance, ses conditions et sa mise en place ainsi que son évaluation.

Nous allons partager ce chapitre en quatre sections, la première section sera consacrée aux définitions de la formation et ses enjeux, ses objectifs et ses modes, la deuxième section mettra l'accent sur l'intérêt de la formation et les différents besoins qu'elle peut satisfaire, ainsi que les principes assurant sa réussite, dans une troisième section évoquera la nécessité de la formation ainsi qu'aux différents types de la formation, la dernière section on parlera de la mise en place d'une politique et d'un plan de formation et les méthodes servant à évaluer l'efficacité de ses formations une fois faites.

Section 01 : le contexte théorique de la formation**1. Définition de la formation et ses enjeux****1.1. Définition de la formation**

La définition qui nous paraît la plus exhaustive, est celle de Raymond VATIER, qui la définit comme : « un ensemble d'action capable de mettre les individus et groupes en état d'assumer avec compétences leurs fonctions actuelles ou qui leur seront confiés pour la bonne marche de l'entreprise »¹.

Nous retiendrons aussi que la formation en organisation peut être définie selon Jean-Marie PERETTI comme étant : « un ensemble d'action, de moyens, de techniques et supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs compétences, leurs attitudes, leurs habiletés et leur capacité mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »²

¹ VATIER Raymond développement de l'entreprise et promotion des hommes, entreprise moderne (EMI), 4^{ème} édition 1985 Paris

² Jean-Marie Peretti. Ressources humaines et gestion des personnes. 6^{ème} édition, librairie Vuibert, mars, 2007. P99

Pour SCHWARTZ : « la formation doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et provoquer un changement dont il est conscient »³

Cette définition est basée sur deux éléments essentiels :

- Apporter des solutions, ce qui veut dire que la finalité de la formation est de s'adapter à une situation de problème et de savoir agir.
- Provoquer un changement dont le travailleur est conscient, c'est-à-dire trouver la meilleure solution possible pour pouvoir changer la situation.

1.2. Les enjeux de la formation

Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelles. Les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir.

Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types ;le premier, consiste en l'entretien et au développement des qualifications du personnel, en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux. Le deuxième consiste à faire évaluer les comportements et les attitudes des salariés.

2. Les objectifs de la formation et ses modes

2.1. Objectifs de la formation

Les actions de la formation peuvent avoir différents objectifs qui répondent d'une part aux objectifs qui émanent des souhaits des salariés, et d'autre part aux objectifs exprimés par l'entreprise.

- **Les objectifs sur l'initiative de l'entreprise**
 - Adapter le personnel à son poste actuel
 - Adapter les nouveaux entrants
 - Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans l'emploi
 - Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation
 - Développer le professionnalisme des salariés

³ Schwartz, Dimitri, 2003. P427

- Préparer le personnel à des évolutions avenir
- Partager les savoirs et les savoir-faire
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant
- Rendre capable le personnel de participer efficacement à un projet
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise
- Promouvoir une culture d'entreprise
- Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise⁴.

- **Les objectifs sur l'initiative des salariés :** sont

Pour eux, la formation est la mise en œuvre de moyens susceptible de les aider à acquérir des capacités, des connaissances et des attitudes (réflexes et aisances)

Évidemment elle leur apporte une contribution à l'efficacité de leur activité professionnelle pour :

- Leur insertion dans l'établissement ou le groupe
- Leur promotion ou de moins, leur projet de carrière
- L'adaptation au poste occupé et la mise à jour de leurs connaissances antérieures
- Leur développement personnel
- Acquisition des qualifications professionnelles
- La possibilité d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire⁵.

2.2. Les modes de la formation

On distingue trois modes de formation :

- **Formation dite « perfectionnement »**

C'est de préparer un employé à occuper un poste plus supérieur, par rapport à celui qui occupe actuellement afin d'améliorer ses connaissances, ses compétences ou par la modification de ces attitudes.

- **Formation dite « sur le tas »**

La formation se faisant sur le poste même de travail et le lieu d'apprentissage étant l'atelier ou le bureau, cette formation permet au bénéficiaire d'apprendre et de s'adapter aux exigences, au changement technique dans leurs postes⁶.

- **Formation dite recyclage**

⁴ SOYER Jacques et FAISANDIER Sylvie, Fonction formatrice, les éditions d'organisation, paris, 2007, P280.

⁵ Ibid. P280

⁶ HOSDEY Alain et autres, Formation en entreprise, les clés de la réussite, édition de cci sa, Belgique,2009, P34.

Elle concerne les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à de nouvelles situations professionnelles ou d'emploi⁷.

Section 02 : les besoins de la formation dans l'entreprise et ses principes

1. les besoins de la formation dans l'entreprise

Le besoin de formation est différent des autres besoins fondamentaux, comme les besoins physiologiques ou encore les besoins psychologiques, la formation n'est pas une fin en soi, elle est un moyen à disposition, une réponse à un problème rencontré dans le travail.

Le recueil des besoins de formation devrait plutôt s'appeler le recueil des objectifs à atteindre, avec l'aide de la formation, ou encore, le recueil des problèmes à résoudre par la formation⁸.

Le besoin de formation a souvent pour objectif de faire un changement dans l'environnement du collaborateur doit lui-même modifier sa pratique professionnelle⁹.

Face à une demande de formation d'un collaborateur exprimé par un manager, le responsable de la formation doit faire une analyse pour détecter les besoins réels, qui veulent vérifier si ce besoin provient d'un problème du niveau de compétence du collaborateur et non pas d'un problème lié à l'organisation, à l'environnement de travail ou à un manque de la motivation du collaborateur¹⁰.

Donc il est bien défini le besoin de formation, ce sera bien décrire les changements que l'on veut obtenir, bien monter le plan d'action qui vise les changements souhaités¹¹.

Pour bien communiquer en matière de formation, il est nécessaire de distinguer trois types de besoins¹².

⁷ LE BOTERFS Guy, Comment évaluer les actions de formation, les éditions d'organisation, paris 1990, P178.

⁸ SOYER Jacques et FAISANDIER Sylvie, Fonction formation, les éditions d'organisation, paris, 2007, P135.

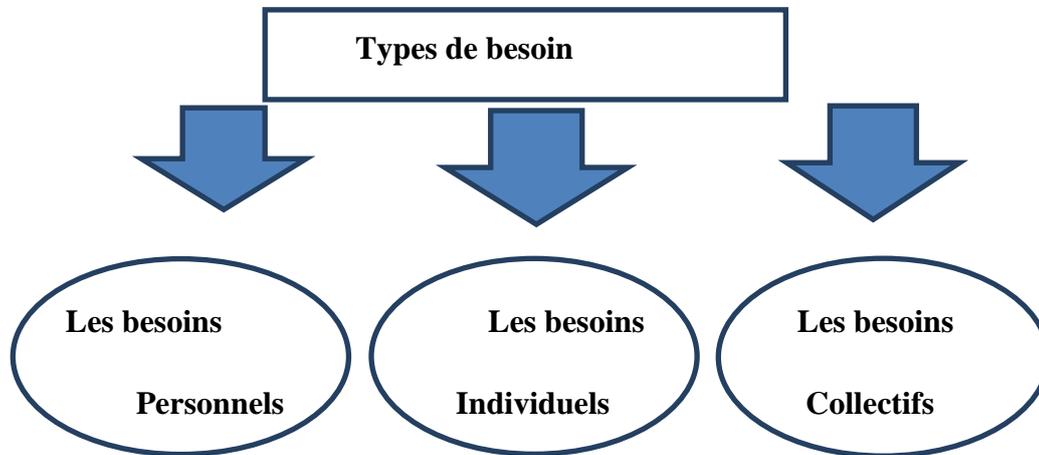
⁹ Ibid.P137.

¹⁰ COHEN Annick, « toute la fonction ressources humaines », op. cit. P263.

¹¹ SOYER Jacques et FAISANDIER Sylvie, Fonction formation, les éditions d'organisation, paris, 2007, P138

¹² Idem

Figure01 : Les types de besoins



Source : Réaliser par l'étudiant

➤ **Les besoins personnels**

Lorsqu'un salarié éprouve un problème ou désir atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec le poste qu'il occupe et qu'il pense que la formation va l'aider, nous parlerons de besoins personnels de formation.

Au départ, quand le salarié a l'idée pour une formation pour résoudre un problème ou atteindre un objectif, cette formation est à l'initiative du salarié. Elle le restera ou, si l'entreprise l'accepte, elle viendra à l'initiative de l'entreprise quand elle est programmée comme plan de formation¹³.

➤ **Les besoins individuels**

Ils sont recensés par les managers lors des entretiens d'appréciation, ou lors des entretiens professionnels.¹⁴

Par convention, nous considérerons qu'il s'agit de besoins ne concernant qu'un seul individu dans le cadre de son poste occupé actuellement, ou à tenir dans un avenir déterminé, en accord avec ses managers ou son organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de

¹³ Ibid. P138.

¹⁴ COHEN Annick, « toute la fonction ressources humaines », op.cit.P263.

l'entreprise, parce que c'est l'entreprise qu'adéctée ce besoin et ensuite, elle a programmé un plan de formation.¹⁵

➤ **Les besoins collectifs**

Ils sont identifiés par le responsable de formation auprès de cadres dirigeants, et des managers opérationnels lors d'entretiens de recueil de besoins¹⁶.

Par convention, ce type de besoins on peut les correspondre aux problèmes et objectifs concernant des groupes de travail, tous les titulaires d'un poste donné, toutes les personnes d'un statut spécifié, tous les membres d'une unité donnée, là aussi on peut considérer, qu'il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise¹⁷.

2. Les principes de la formation

La formation est une fonction partagée, elle est créatrice des biens dans l'entreprise :

2.1. Connaissances partagées

Les connaissances se partagent dans l'entreprise, tout détenteur d'un savoir doit le diffuser, à la demande, ou dans l'exercice quotidien de ses missions.

La mobilité temporaire ou définitive (mission confiée, changement de poste) crée des situations formatrices qui intensifient le partage du savoir. Elle sera donc favorisée sans devenir déstabilisatrices, ni pour l'organisation, ni pour les individus.

2.2. Responsabilité partagée

La formation est une responsabilité partagée entre le groupe pilote, les managers, le formé et le département formation.

-Le groupe pilote assure à la formation sa convergence avec les buts de l'entreprise, sa cohérence avec les autres fonctions de l'organisation, il structure et organise le système de formation.

¹⁵ SOYER Jacques, op.cit.P139.

¹⁶ idem

¹⁷ SOYER Jacques et FAISANDIER Sylvie, Fonction formation, les éditions d'organisation, paris, 2007, P139.

- Les managers sont responsables de la formation de leurs personnels ils recensent les besoins avec participation du personnel, ils organisent et animent les actions de formation, ils assurent le suivi et les évaluations. Ils mettent en place des modes de fonctionnement (changement de l'organisation ou d'attitudes managériales nouvelles) propres à gérer des situations formatrices.
- Le formé est le principal acteur de sa formation. Il participe aux principales étapes de la recherche et de la construction de l'action de formation.
- Le département formation informe sur les responsabilités de formation, il garantit l'efficacité des actions internes et externes, en vérifiant les conditions pédagogiques.

2.3. La création des liens internes et externes

Toute action de formation est réalisée avec des outils et des méthodes pédagogiques, dans ce sens elle :

- Développe, par les échanges, une meilleure connaissance du métier des autres ;
- Améliore la communication interne individuelle ;
- Les liaisons avec l'environnement culturel et social sont bénéfiques aussi les actions d'enseignement à l'extérieur de l'entreprise seront favorisées.

Section 03 : les raisons d'adaptation d'un plan de formation et ses types

Dans cette section nous allons aborder les raisons ainsi que les types de la formation.

1. La raison d'être de la formation :

La formation a été adoptée par les entreprises du fait qu'elle répond à leurs besoins, elle contribue à l'atteinte de leurs objectifs et permet d'optimiser au mieux leurs rendements.

Les raisons sur lesquelles la formation peut exister peuvent se résumer en quatre types qui sont comme suit :

1.1. Moyens de développement

La formation apparaît comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance. Dans ce contexte, la raison d'être de la formation pour un salarié, c'est

de lui permettre de conserver son emploi et de lui assurer ensuite une progression dans son vaste parcours professionnel.

1.2. Moyens de croissance

Pas de formation, pas de croissance, la compétence de la main d'œuvre est devenue la seule dimension de la production permettant aux nations technologiquement avancées de conserver des avantages les unes sur les autres.

1.3. Moyen d'adaptation

Pour s'adapter aux nouvelles tendances économiques et désorientées par des changements fréquents, la majorité des employeurs préfère recourir à la formation plutôt que de recruter et sélectionner de nouveaux salariés.

1.4. Moyen d'efficacité collective

L'utilité attachée à la formation peut varier d'un pays à l'autre, mais elle est sans aucun doute présente dans tous les pays en matière de besoin d'affirmation économique, d'efficacité de production, de création d'emplois, de développement social et l'efficacité dans l'organisation du travail.

2. Les types de formation

De nombreux critères sont utilisés par les praticiens et existent dans la littérature pour tenter de distinguer la nature ou le type de formation qui est dispensée au sein des entreprises telles : le lieu de formation, l'origine du formateur ou encore, la composition de la population en formation. Par exemple, si on se réfère au critère « de la composition de la population en formation » pour faire la distinction entre :

2.1. La formation interne et externe

La formation sera considérée comme « interne » à partir du moment où les participants proviennent d'une même organisation ou d'un même groupe.

À l'inverse, la formation sera considérée comme « externe » si elle est offerte à des participants d'organisations différentes.

2.2. La formation générale et la formation spécifique

La formation dite générale est qualifiée aussi de formation « transférable » dans la mesure où l'apprentissage peut servir à plus d'un employeur, et/ou les coûts sont défrayés entièrement par l'individu (avec l'aide ou non de l'État). Parallèlement à la formation générale, on distingue la formation dite spécifique, où l'entreprise bénéficie en exclusivité de cette formation, ou l'on observe une solution de partage coûts/bénéfices entre les employeurs et les employés et, où l'expérience en milieu de travail, peut être assimilée à l'acquisition du capital humain spécifique. En d'autres mots, ce savoir spécifique rend l'organisation dépendante de ses travailleurs, puisque ce type de savoir procure à l'organisation un avantage face à ses concurrents et le départ prématuré des travailleurs signifie aussi une perte de connaissances pour l'employeur.

Deux autres types de formation soit :

2.3. La formation formelle et la formation informelle

Destrès et Nordman(2002)¹⁸ rappellent qu'il existe une distinction incontournable entre ces deux types de formations : la **formation formelle** est simple à mesurer puisqu'elle est facilement identifiable ou observable. La **formation informelle** quant à elle est plus difficile à définir, notamment parce qu'elle peut se caractériser par des apprentissages liés à l'expérience ou par l'imitation.

Vandewattyne et Van Assche (1990)¹⁹ mentionnent aussi que la formation informelle concerne bien plus que les apprentissages liés à l'expérience puisqu'elle prend en compte les pratiques de perfectionnement des employés telles que la relation d'emplois, la formation organisée sur le tas ou encore les stages d'apprentissage.

La distinction entre les dimensions « formelle » et « informelle » de la formation présente un dilemme pour les chercheurs, puisque la dimension formelle de la formation n'est qu'une infime partie de l'activité de formation à l'intérieur de l'organisation. Ainsi l'importance relative de ces deux dimensions de la formation peut être mieux comprise par l'image de l'iceberg de l'apprentissage « ou la partie visible de l'iceberg, au-dessus de la

¹⁸Évaluation du rendement de la formation au sein des entreprises : une comparaison entre le Québec et l'Ontario, Amélie Bernier, Institut national de la recherche scientifique Urbanisation Culture Société (INRS-UCS) Montréal, juin 2009

¹⁹ idem

surface de l'eau, représente l'apprentissage (ou la formation) formel, et que la partie immergée de sa structure représente la partie informelle du processus de formation »

Section04 : la politique et le plan de formation

1. La politique de la formation

1.1. La définition de la politique de formation

Chaque fonction au sein de l'entreprise met en œuvre une politique, afin de remplir sa mission. Aussi la formation ne fait pas exception à cette règle. En effet, sans une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation.

La politique de formation donne le sens c'est-à-dire les buts que l'entreprise cherche ou veut atteindre par l'entreprise de la formation. C'est d'elle que partent les principes d'organisation a respecté notamment le partage des responsabilités et des rôles en matière de formation ou encore sa centralisation.²⁰

En clair, c'est de la politique de formation que partent les stratégies et les orientations données à la formation. C'est donc à juste titre que **jacques SOYER** indique que la politique de formation doit être écrite et diffusée.

Alors la politique de la formation doit répondre aux objectifs globaux de la formation, et désigner les principes à suivre pour ses actions soient efficaces.

1.2. Les objectifs de la politique formation

- Assurer la compétence et la qualification des personnels : cet objectif désigne toutes les actions de formation visant à l'acquisition des connaissances professionnelles et l'adéquation aux nouvelles techniques, l'acquisition d'un meilleur savoir-faire professionnel et au développement du savoir-être spécifique.
- Assurer la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances: cet objectif cherche à développer le niveau d'ensemble des personnels ou d'accompagner des évolutions professionnelles.
- Améliorer l'efficacité des services : cet objectif vise à favoriser le développement, et l'adaptation optimale des services ou départements aux missions qui leur sont accordées par

²⁰ THEVENET Mairice, « approche de la formation contenue dans l'entreprise », in revue française de gestion N°65-66, édition Vuibert, novembre, Paris, 1989, P42.

une réflexion sur l'organisation et la mise en œuvre de nouveaux outils ou nouvelles démarches.

-Mettre en place ou renforcer une démarche qualité : c'est un objectif global de l'entreprise, ou de l'organisation, qui doit être relayée par les différents services, mais aussi par chaque personne.

- Développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation : cet objectif vise à accroître la prise de responsabilité individuelle et une plus grande motivation au travail par une meilleure intégration.

-Connaitre l'organisation et développer une politique de la communication : il s'agit de promouvoir une meilleure connaissance de l'entreprise, et de favoriser différentes formes d'échange et de la communication entre les services.

- Développer une dimension particulière : cet objectif s'inscrit dans une orientation particulière en fonction de l'entreprise.

- Assurer le développement personnel et culturel : cet objectif favorise le développement personnel et être à l'écoute des mobilités professionnelles.

2. Le plan de formation

Le plan de formation est considéré comme un élément de management des ressources humaines. Il accompagne la réalisation de la stratégie générale de l'organisation.

2.1. La définition du plan de formation

Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume l'ensemble des objectifs et du moyen associé, dans un horizon donné, propre à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui apporter les acquisitions nécessaires à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprise.

J.M.PERITTI définit le plan de formation comme une formalisation écrite sous forme claire et concrète de l'ensemble des objectifs, action, hommes, moyens, produits pédagogiques et dépenses mis en jeu par la formation de l'année suivante.

D'après cette définition, on peut constater que le plan de formation est un moyen essentiel pour résoudre les problèmes de compétence dans une administration.

2.2. Les étapes du plan de formation

Avant de construire le plan de formation, il est préalable de citer quelques conditions pour le concevoir dans une perspective d'investissement qui sont

- Etablir un référentiel des compétences requises.
- Positionner les besoins en tenant compte du référentiel.
- Établir des cahiers de charges et formuler les projets individualisés convergents.
- Assurer et gérer un système d'acteurs cohérents avec le processus.

La démarche générale de l'élaboration d'un plan de formation suit l'enchaînement des principales étapes suivantes :

- L'identification et analyse des besoins de formation.
- Planification et conception de la formation.
- diffusion de formation
- Enfin, évaluation et suiviformation

2.2.1. L'identification et analyse des besoins de formation.

C'est lors des entretiens annuels d'évaluation que les managers peuvent recenser les besoins de formation de leurs collaborateurs, ou les collaborateurs exprimer leurs souhaits de formation, cette phase permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui est devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une compétence essentielle ou requise.

2.2.2. Planification et conception de la formation.

Après le recensement des besoins, la conception commence par la mise en ordre de toutes les informations recueillies, leur classification en groupes de besoins homogènes pour ensuite les traduire en actions de formation tout en s'assurant de leur compatibilité avec les moyens de l'entreprise. C'est à cet égard que la conception du plan de formation est le moyen qui permet le passage des besoins au plan en créant la solution qui répond à ces besoins sous forme d'action de formation.

Cette étape consiste à organiser le programme de formation de telle manière qu'il puisse s'intégrer aisément aux activités courantes de l'entreprise tout en visant l'atteinte d'objectifs prédéterminés une planification efficace doit pouvoir réduire les effets négatifs des contraintes interne et externe²¹.

2.2.3. Diffusion de formation

L'entreprise doit veiller à une diffusion efficace, lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes, de plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tel un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation

2.2.4. Évaluation et suivi formation

L'évaluation de la formation a pour but de mesurer l'efficacité des dispositifs mis en place pour les collaborateurs et les écarts entre les objectifs fixés par la formation et résultats effectivement obtenus. Et d'une manière plus large, s'assurer de la pertinence et de la rentabilité des actions de formation au niveau de l'entreprise.

➤ La méthode d'évaluation de formation

La méthode d'évaluation comporte généralement une combinaison de plusieurs techniques.

- La majorité des évaluations se font grâce à un questionnaire systématique et standardisé remis aux participants à l'issue de la formation. Ces questionnaires mesurent la satisfaction à l'égard du déroulement de la formation. Les questions

²¹ CITEAU Jean pierre, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, édition Armant colin, Paris, 1994, P104.

portent sur la qualité de l'enseignement, l'atteinte des objectifs visés par le programme, la qualité du contenu et des supports pédagogiques.

- L'évaluation à froid : elle consiste à organiser un entretien en interne avec le cadre stagiaire (généralement avec son manager) afin d'évaluer les apports réels de la formation et leurs mises en application dans le quotidien professionnel. Ce système d'évaluation est notamment imposé par certaines normes.
- Les entreprises de petite taille qui font le choix de réaliser leur formation en interne, ne s'appuient pas sur des méthodes d'évaluation formelles, mais simplement sur des discussions avec les cadres stagiaires pour obtenir leur feedback sur l'apport de la formation.
- Autre technique d'évaluation informelle : l'évaluation qualitative de la formation par le manager du cadre. Le manager tente de dégager par le biais de discussion, si la formation a eu un impact positif direct.
- Certaines formations sont clôturées par une évaluation finale qui prend la forme d'un test et qui permet de juger l'assimilation des notions et des concepts clés développés au cours de la formation. Bien que ce type d'évaluation ait démontré une certaine efficacité et objectivité, il semble moyennement adapté aux cadres qui se montrent plutôt réfractaires aux examens finaux.
- Toujours dans le but de trouver le meilleur outil pour évaluer l'apport réel d'une formation, certains organismes ont mis en place un questionnaire de satisfaction en ligne, envoyé aux stagiaires quelque temps après la formation. L'efficacité de ce type de questionnaire est toutefois remise en question notamment à cause du très faible taux de réponse qui limite l'intérêt de cette méthode.

Le suivi de la formation, 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 grand-chose.

Une fois formés, les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes. À ce point que plusieurs employés oublient de s'assurer que leurs salariés peuvent, améliorer leur performance 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.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons essayé de cerner le champ théorique associé à la formation, dans un premier temps on a défini la formation selon plusieurs auteurs ainsi que ses enjeux, avant de passer au objectif de la formation sur l'entreprise et sur les individus et pu identifier le mode de formation adéquat pour occupé une fonction précisisequi sont :la formation de perfectionnement, de tas ou recyclage.

Dans un second temps, nous avons abordé l'intérêt de ses formation à satisfaire les besoins ; personnel, individuel ou collectifs qu'il soit. Pour qu'une formation soit réussieelle doit promettre un partage de connaissances et de responsabilité ainsi que le croisement des liens entre l'intérieur et l'extérieur.

Dans un troisième temps, nous avons évoqué l'utilité de la formation pour l'individu qui se résume dans les axes suivant : développement, croissance, adaptation et efficacité collective avant de définir les typologies de la formation qui peuvent être : interne ou externe, générale ou spécifique,formelle ou informelle.

Dans un dernier temps, nous avons parlé de politique et plan de formation. La politique de formationest la stratégie utilisée par l'entreprise pour orienter ses formation d'une façon à attendre ses objectifs, celle-ci doit être écrite et diffusée.

Le plan de formation est l'expression concrète de la politique, il passe par plusieurs étapes : l'identification et l'analyse des besoins de formation, planification et conception de la formation, diffusion de la formation et enfin évaluation et suivi de la formation. Pour évaluer une formation, on fait recours à des questionnaires, des entretiens, l'évaluation quantitative ou évaluation par test final comme on peut évaluer la satisfaction de la formation faite via des questionnaires en ligne.

Chapitre II

Le développement des connaissances et des compétences

Introduction

Utiliser les connaissances de la bonne manière peut aider les entreprises à fonctionner plus efficacement, à réduire les risques commerciaux et attirer le meilleur parti des opportunités. C'est ce qu'on appelle l'avantage de savoir.

En outre, le développement des compétences sert aussi à augmenter la productivité et la compétitivité de l'entreprise.

Dans ce chapitre nous allons présenter le développement de la connaissance et de la compétence au sein de l'entreprise.

Ce chapitre est réparti en quatre sections, la première section comprend des généralités sur les connaissances et les compétences, deuxième section nous allons voir la gestion des compétences, La formation comme outil de développement des compétences est l'objet de la section trois, et enfin la quatrième et la dernière section nous vont voir la relation entre la formation et compétence.

Section 1 : Connaissances et compétences**1. Les Connaissances****1.1. Définition de la connaissance**

La connaissance c'est la capacité de traiter une information pour la transformer en action. La capitalisation des connaissances identifie les savoir, savoir-faire et savoir-être nécessaires pour l'activité et décrit comment faire les différentes tâches en expliquant certains phénomènes à maîtriser.

La connaissance est considérée comme l'un des principaux actifs d'une organisation, ce qui permet à une entreprise produisant quelque chose de valeur, de résoudre des problèmes survenant au cours du processus de production et de produire de nouvelles connaissances existantes dans un processus continu d'innovation.

Il existe six types de connaissance pour décrire une compétence métier selon des modèles méthodologiques de KW (knowledge management) tel que MKSM ou encore MASK.

-Les connaissances contextuelles, décrivant la culture métier du savoir-faire à l'aide des contextes reconnus.

-**Les connaissances opératoires**, décrivant le processus métier du savoir-faire à l'aide des activités prises en compte.

-**Les connaissances comportementales**, décrivant l'expertise métier du savoir-faire à l'aide des règles imposées.

-**Les connaissances terminologiques**, décrivant le vocabulaire métier du savoir-faire à l'aide de termes décidés

-**Les connaissances singulières**, décrivant l'expérience métier du savoir-faire à l'aide de cas sélectionnés.

-**Les connaissances évolutives**, décrivant l'évolution métier du savoir-faire à

1.1.1. Méthode MKSM/MASK

MKSM/MASK (Methodology for Knowledge System Management) est une méthode de modélisation dans laquelle les connaissances sont consignées dans un livre de connaissances. La méthode prévoit un système de gestion des connaissances qui supervisent et aide à la décision.

On peut l'interpréter comme un sigle polysémique, signifiant « Méthode d'Analyse et de Structuration de Connaissances »

Les raisons qui poussent à utiliser cette méthode sont:

- Capitalisation de savoir d'experts partant à la retraite ou d'équipes de spécialistes redéployées
- Structuration de corpus d'informations et/ou de documents
- Intégration de savoir-faire dans des procédés industriels ou des processus d'entreprise pour améliorer leur productivité et leur compétitivité
- Diffusion des connaissances des meilleurs experts à travers des outils variés (hypermédia, aide à la décision, livres, formation ...)

MASK est une méthode d'analyse préalable à la mise en place d'un système opérationnel de gestion des connaissances, c'est-à-dire un système, informatisé ou pas, qui contient des connaissances, des savoir-faire et dont le but est soit de faire partager, soit de capitaliser, soit

de servir à la création de la connaissance dans l'organisation. Elle propose donc une étape entre l'approche stratégique, qui vise à mettre en place des objectifs de gestion des connaissances à l'échelle de l'entreprise, et l'approche opérationnelle qui est l'implémentation effective d'un système.²²

1.1.2. Les principes de modèles de MASK

La démarche générale de MASK est la suivante :

- Aborder une activité.
- Dégager les principaux processus.
- Savoir qui fait quoi et avec quelles connaissances.
- Déterminer les savoir-faire à capitaliser.
- Capitaliser, c'est à dire, extraire et formaliser les savoir-faire.

1.2. Les types de connaissance

Il est nécessaire toutefois de distinguer les types de connaissances, quel que soit le domaine concerné, étant donné que leur appropriation et leur mise en œuvre influencent les pratiques pédagogiques des enseignants.

1.2.1. Connaissances déclaratives

Elles correspondent à des connaissances théoriques des faits, de règles, de lois, de principes on demande aux apprenants un effort de restitution.

1.2.2. Connaissances procédurales

Elles correspondent aux étapes pour réaliser une action, à la procédure permettant la réalisation d'une action. Certains parlent de savoir-faire. En d'autres termes, il s'agit de connaissances de l'action, de connaissances dynamiques. Ce type de savoir est à rapprocher de ce que certaines taxonomies mettaient dans la catégorie « application ».

²²Serge Aries, Benoît Le Blanc, Jean-Louis Ermine. Management et ingénierie des connaissances, modèles et méthodes Hermes-Lavoisier, 2008

1.2.3. Connaissances conditionnelles

Elles se réfèrent aux conditions de l'action. Elles concernent le «quand» et le «pourquoi». Compte tenu du contexte, des contraintes et des conditions, quels choix doivent être faits en termes de stratégies, de démarches, d'actions

1.2.4. Connaissances tacites

Sont souvent relatives au vécu personnel ; elles regroupent les compétences innées ou acquises, le savoir-faire et l'expérience (elles sont dites aussi «connaissances implicites»), sont généralement difficiles à verbaliser ou à « formaliser », par opposition aux connaissances explicites.

1.2.5. Connaissances explicites

Par opposition aux connaissances tacites sont les connaissances clairement articulées sur un document écrit ou dans un système informatique ; ces connaissances sont transférables physiquement, car elles apparaissent sous une forme tangible telle qu'un document dossier papier ou un dossier électronique.

-L'appropriation des différents types de connaissances par le maître est une nécessité. En effet, elle lui permet de pouvoir programmer des exercices appropriés et variés pour évaluer les connaissances des apprenants

1.2. Les caractéristiques de connaissance

La connaissance possède trois caractéristiques

- La connaissance est un bien non excusable, donc difficilement contrôlable (l'entreprise ne peut pas contrôler toutes les connaissances indispensables qu'elle détient, toutes les entreprises peuvent avoir une fuite de connaissance).
- La connaissance est un bien non-rival, cela signifie que son usage n'entraîne pas sa destruction au contraire ça génère des nouvelles connaissances.

- La connaissance est un bien cumulatif, la connaissance constitue le facteur et le moteur principal de la fabrication de nouvelle connaissance, de nouvelles idées et de nouveaux concepts²³.

1.3. La gestion des connaissances

La GC est la dernière activité du processus. Son rôle principal est de formaliser les savoir-faire, c'est-à-dire interviewer et modéliser la connaissance.

Le rôle de la Gestion des Connaissances ne s'arrête pas la simple formalisation de la connaissance, celle-ci doit être présentée, stockée, partagée. Les « Livres de Connaissance » sont souvent réalisés sous forme de site web mis en ligne

La connaissance formalisée devient un support pour partager et améliorer la connaissance. La GC devient alors l'animateur pour faire vivre la connaissance, avec les managers et les personnes du métier.

La modélisation des connaissances présente un savoir-faire sous différents points de vue. L'un d'eux identifie les « connaissances utilisées » par le système (une description systémique de l'activité). Ce modèle permet d'identifier les savoir-faire et savoir-être d'une activité.

La gestion des connaissances est un processus systématique en cinq étapes pour générer, collectionné, en cours d'analyse, synthétisé, et partage des connaissances dans les programmes de santé mondiale. Les étapes comprennent²⁴:

- **Évaluer les besoins:** comprendre le contexte du défi du programme de santé mondiale et identifier comment la gestion des connaissances peut aider à le résoudre.
- **Stratégie de conception:** Planifiez comment améliorer votre programme de santé mondiale à l'aide d'interventions de gestion des connaissances.
- **Créer et itérer:** Utilisez de nouveaux outils et techniques de gestion des connaissances ou adaptez ceux existants pour répondre aux besoins de votre programme de santé mondiale.
- **Mobiliser et surveiller:** mettre en œuvre des outils et des techniques de gestion des connaissances, surveiller leurs effets, et adapter vos approches et activités pour répondre à l'évolution des besoins et des réalités.

²³ Jean-Louis Ermine, Bertrand Pauget, Annie Beretti, Gilbert Tortorici. Histoire et ingénierie des connaissances Sources et ressources pour les sciences sociales, dec 2004, Paris France. PP.1-15.

²⁴<https://knowledgesuccess.org/how-knowledge-management-improves-global-health> consulté le 12 juin 2021.

- **Évaluer et évoluer:** Expliquez dans quelle mesure vous avez atteint vos objectifs de gestion des connaissances, identifier les facteurs qui ont contribué ou nui à votre succès, et utiliser ces résultats pour influencer la programmation future.

2. Les compétences

2.1. Définition de la compétence

La compétence désigne la mobilisation d'un ensemble de ressources (savoirs, savoir-faire, savoir-être) en vue de résoudre une situation complexe appartenant à une famille de situations problèmes.

Selon P. Perrenoud La compétence est « la capacité d'agir efficacement dans un type défini de situation, capacité qui s'appuie sur des connaissances, mais ne s'y réduit pas»²⁵

C'est la mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité.

Lorsque la personne est intégrée à son poste, une formation de base va lui permettre de découvrir l'entreprise, de connaître le travail qu'elle va devoir effectuer, etc.

Cette personne va ensuite développer son savoir-faire au fur et à mesure des jours de travail. Le savoir-faire est une optimisation du travail en fonction du contexte : l'environnement, les clients, les outils.

La compétence est une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés pour agir de manière adaptée, face à une situation professionnelle donnée. Elle est évaluable. Pour comprendre la notion compétence il faut passer par la définition des trois dimensions de la compétence : savoir, savoir-faire et savoir-être²⁶:

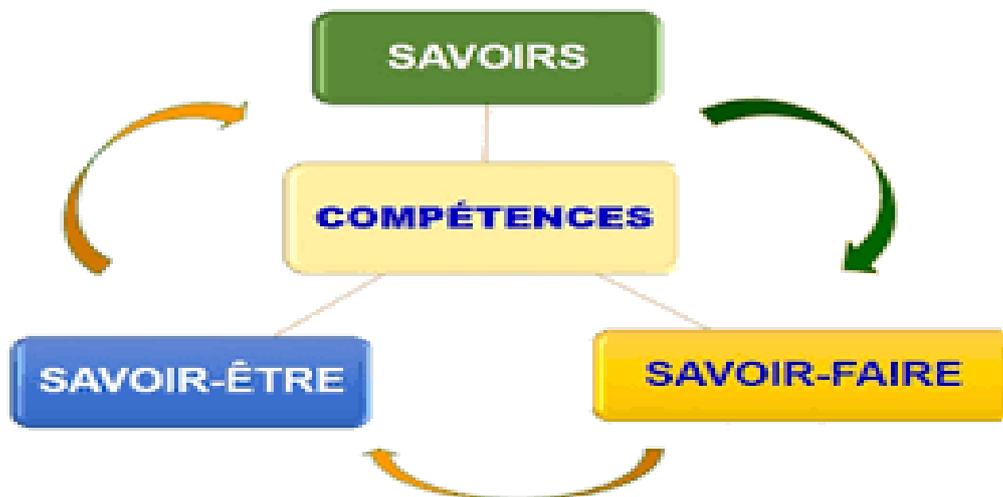
- **Le savoir :** Le savoir est l'ensemble des connaissances acquises par l'apprentissage (études, lectures...) ou l'expérience. Si ce savoir tend à s'enrichir, il peut aussi se dégrader. Il possède surtout la précieuse qualité d'être composé d'une multitude de savoirs utilisables et communicables.

²⁵ P. Perrenoud, Construire des compétences dès l'école. Pratiques et enjeux pédagogiques, Paris, ESF éditeur, 1997,

²⁶<https://www.piloter.org/autoformation/evaluation/competence>. Consulté 13 juin 2021.

- **Le savoir-faire** : est l'expérience pratique qui témoigne de la maîtrise technique d'un domaine et qui permet l'application d'une connaissance, d'un savoir. C'est donc l'habileté à mettre en œuvre son expérience et ses connaissances acquises dans un art ou un métier quelconque.
- **Le savoir-être** : c'est l'ensemble d'habiletés de différentes natures permettant de résoudre avec efficacité des problèmes plus ou moins complexes. Le savoir-faire se définit comme « être capable de » et se réfère toujours à une situation de travail, il s'acquiert par l'expérience²⁷.

Figure02 : Les dimensions de la compétence



Source : Dictionnaire des compétences des métiers de l'administration scolaire

Le savoir-faire est la mise en œuvre d'un savoir et d'une habileté pratique pour une réalisation spécifique. Le savoir-faire requis peut aller de la capacité à exécuter une tâche prescrite, à la gestion de situations complexes et inédites, en passant par la maîtrise d'outils, de méthodes ou des techniques nécessaires pour occuper un emploi-référence. On distingue principalement les savoir-faire techniques qui permettent d'agir et de produire, et les savoir-faire relationnels qui permettent de coopérer efficacement avec autrui.

²⁷ Guide pratique, La gestion prévisionnelle des métiers et compétences, 2009, P9

2.2. Types de compétences

2.2.1. Les compétences spécifiques : compétences ou qualifications qui concernent directement un poste en particulier, il s'agit de compétences que l'on ne peut utiliser qu'au sein d'une unique entreprise.

Elles s'acquièrent par l'expérience vécue au sein de l'entreprise au moment de l'exécution du travail et en affrontant au quotidien les différents problèmes et situations et en suivant des programmes de formation.

2.2.2. Les compétences individuelles : c'est un ensemble de connaissances (savoirs), d'expériences et de maîtrise de pratiques (savoir-faire), d'attitudes et de comportements (savoir-être) , mobilisables efficacement dans une situation donnée pour atteindre un objectif.

2.2.3. Les compétences collectives : c'est l'ensemble des compétences individuelles détenues par un groupe et dont leur agrégation et leur cohésion lui permettent de mener des tâches performantes. Le groupe possède un portefeuille de compétences que le manager cherche à optimiser ou à développer.

2.2.4. Les compétences générales : Les compétences générales, parfois appelées compétences interpersonnelles, sont grosso modo des aptitudes non techniques qui influencent votre manière de travail

2.3. Gestion de compétences

2.3.1 Définition La Gestion des Compétences

La gestion des compétences est un outil opérationnel de Gestion des Ressources humaines (GRH) qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise.

Cette méthode permet de faire concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le Capital humain de l'entreprise : savoirs, savoir-faire et savoir-être individuels et collectifs.

2.3.2. Objectifs de gestion de compétences

La réussite de la gestion des compétences d'une entreprise permet d'assurer qu'à tout moment l'entreprise disposera de savoirs nécessaires à l'attente de ses objectifs

- Évaluer les besoins stratégiques existants et futurs en fonction des activités de l'entreprise
- Informer les salariés sur l'évolution des compétences et des métiers
- Les fonctions RH mesurent la réussite par le nombre d'effectifs recrutés, la gestion de compétences mesure son succès par son effet global sur le rendement

2.3.3. Outils de gestion des compétences

Une palette d'outils et méthode sont utilisée pour identifier et développer les compétences

- **L'évaluation des compétences avec un ensemble d'outils très divers** : de l'entretien annuel d'évaluation, l'entretien professionnel à l'assessment center, les moyens pour dresser un bilan des compétences détenues sont nombreux. Voir la publication pratique dédiée à l'évaluation des compétences.
- **Le plan de formation** : outil stratégique de gestion des Ressources humaines. Il liste toutes les formations en cours et à venir sur l'année en fonction des besoins. Il organise la mise en œuvre et le suivi des actions de formation. Remarque : depuis début 2019, Il est remplacé par le plan de développement des compétences.
- **Le référentiel de compétences** : liste de compétences à détenir selon les métiers. Suggestion des étapes à suivre pour bâtir un référentiel, conduire l'inventaire de toutes les compétences de l'unité ciblée (entreprise, service, équipe, fonction...), les regrouper en types de compétences managériales, techniques, personnelles..., créer des niveaux avec des critères pour chaque compétence et en fin construire enfin une matrice , regroupant les compétences par type et en indiquant pour chaque, le niveau attendu pour l'unité.
- **GPEC (Gestion prévisionnelle des Emplois et Compétences)** : dispositif mis en place en 2005 par la loi Borloo qui codifie une démarche complète partant de l'expression de la stratégie de l'organisation pour définir des besoins en termes de compétences et in fine établir un plan de développement de ces dernières. Un processus qui, une fois bien maîtrisé, peut être informatisé.
- **PDI (Plan de Développement individuel)** : il fixe les moyens et les objectifs pour aider les collaborateurs à atteindre un niveau de compétence cible. Ce qui revient à

combler le gap existant entre le niveau actuel et le niveau défini (exigé par une promotion, par exemple). Il prend la forme d'un plan d'action.²⁸

2.3.4. Les avantages et les limites de la gestion des compétences

2.3.4.1 Avantages

- Elles permettent de mieux anticiper et maîtriser les conséquences des chocs économiques et technologiques (par exemple, la transformation numérique de l'économie), qui peuvent rendre obsolètes certaines compétences au sein de l'entreprise et appeler l'acquisition de nouvelles compétences par les salariés.
- Elles contribuent à réduire les difficultés de recrutement, car elles permettent de mieux identifier les compétences nécessaires à l'entreprise et offrent la possibilité de trouver en interne les ressources nécessaires en valorisant celles déjà présentes. De plus, en mettant l'accent sur leurs besoins en compétences plutôt que sur des profils de candidats a priori, les entreprises s'ouvrent un éventail plus large d'opportunités de recrutement.
- Elles favorisent la prise en compte de l'impact des compétences sur la performance économique et constituent la courroie de transmission entre la stratégie de l'entreprise et l'organisation du travail. Par exemple, la diffusion de systèmes de production automatisés entraîne des besoins accrus en termes de qualification, de responsabilisation, de motivation, de polyvalence du personnel et de coopération qui ne peut être satisfaite en l'absence d'une bonne gestion des compétences.

2.3.4.2. Limites

- La gestion des compétences fait apparaître des risques liés à la sous-estimation de certains paramètres tels que la difficulté à composer avec certaines logiques d'action et certaines rationalités telles que l'ancienneté
- Un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail, ce qui laisse les employés se concentrer sur la formation sans pour autant sur leur poste de travail

²⁸https://www.manager-go.com/presentation-de-manager-go/laurent_granger consulté 02 juillet 2021

- La subjectivité dans l'évaluation des compétences, car il n'y a pas de critère fixes lors de l'évaluation ce qui fait que l'objectivité est absente, c'est-à-dire il y a une différence entre les évaluations²⁹.

Section 02 : L'évaluation des compétences acquises après une formation

1.Évaluer l'acquisition des compétences

La compétence, c'est la mise en action des connaissances. Le débutant connaît parfaitement son sujet. Encore faut-il qu'il soit capable de mettre en action les connaissances acquises et les relier à la réalité du terrain.

Pour évaluer une compétence, chacun peut établir une liste exhaustive des connaissances, des attitudes et des aptitudes nécessaires selon la spécialité poursuivie.Évaluer les compétences d'une personne d'un employé nécessite de la préparation. Cela se fait lors d'un entretien individuel qui aura été préparé afin de tenir compte de l'environnement du salarié et des objectifs qui lui ont été donnés lors de l'entretien précédent.

2. Modèle d'évaluation des compétences

2.1. Novice

Il ne maîtrise pas encore totalement son sujet et ne perçoit pas distinctement les spécificités d'une situation réelle. N'ayant travaillé que sur des cas d'école, il se raccroche aux règles et procédures apprises en formation.

2.2. Débutant avancé

Il s'est déjà frotté à la réalité du terrain et commence à mieux maîtriser son sujet. Il ressent bien les spécificités d'une situation donnée et n'a plus le réflexe systématique de se raccrocher à un cas d'école vu en formation.

2. 3. Compétent

L'expérience aidant, il maîtrise son sujet et ressent bien la plupart des situations de travail. Il est capable d'accomplir sa tâche sans être contraint de se référer aux standards enseignés en formation.

²⁹ Loïc Cadin. Francis GUERIN. Frédérique PIGEYER. Gestion des ressources humaines, 3eme Edition paris, 2007.

2.4. "Pro"

C'est le stade d'autonomie par excellence. Le « pro » maîtrise son sujet et délivre quasi systématiquement un résultat conforme aux attentes. Capable d'adopter un raisonnement synthétique, il n'a plus besoin de décomposer systématiquement un problème donné en sous-problèmes pour en apprécier la portée, la difficulté et le moyen de le résoudre.

2.5. Expert

On parvient à ce stade ultime avec une pratique assidue, une veille constante de son métier et une quête permanente pour enrichir son capital de connaissance³⁰.

Section 03 : La formation comme outil de développement des compétences

Le développement des compétences peut se faire les différents biais, par la formation professionnelle, mais aussi les conférences, le coaching, les forums professionnels, les salons, les événements formels ou informels ainsi que dans toutes les situations propices aux échanges de bonnes pratiques.

En investissant dans le développement des compétences, en partie à travers son plan de formation, l'entreprise augmente son efficacité et la motivation de ses collaborateurs.

Parmi les différents domaines que couvre la gestion des ressources humaines, on trouve la formation qui intervient à tous les stades de la carrière des salariés, et c'est à partir de cet élément fondamental que le management cherche à développer les compétences dans un souci d'optimiser leurs apports quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

1. Définition

Le développement des compétences est un facteur décisif de l'employabilité des travailleurs et la durabilité des entreprises. Ce processus est devenu l'une des clés les plus importantes de la réussite de la GRH.

L'objectif de développer des compétences professionnelles est gagné en autonomie et en responsabilité, développer les compétences permet d'être autonome sur le poste, sur le métier, et dans les fonctions ...

³⁰Alain Fernandez, Évaluer l'acquisition des compétences, 2019

2. La formation et le développement des compétences

La compétence est une combinaison des trois éléments suivants : le savoir (connaissances), le savoir-faire (habiletés) et le savoir-être (qualités personnelles). De plus, les connaissances peuvent être considérées comme explicites (transmissibles dans un langage formel et structuré, comme des spécifications ou un manuel d'instructions), ou tacites (plus difficiles à communiquer, plus personnelles, comme les trucs du métier, les intuitions, les actions routinières). Alors que la formation vise davantage l'acquisition ou l'amélioration des compétences requises pour réussir dans l'emploi actuel, le développement des compétences vise plutôt l'évolution professionnelle, permettant ainsi de répondre aux besoins futurs de l'entreprise et de l'individu.

3. Les référentiels de compétence et la formation

Un référentiel de compétences est un outil de management utile aux services des ressources humaines. Il s'agit de l'inventaire de l'ensemble des compétences d'une organisation. Il détaille les compétences qu'il faudra posséder pour pratiquer un métier ou occuper un poste. Nous avons distingué trois types de référentiels de compétence comme suite :

3.1. Le référentiel de l'activité

Le référentiel d'activités est construit sur une analyse du travail robuste permettant d'identifier les activités qui peuvent être exercées de manière cohérente et autonome, les référentiels d'activités et de compétences sont construits en cohérence, avec un lien clair entre les activités professionnelles et les compétences associées, et enfin, il définit les exigences de performances à partir des critères d'évolution de réussite ou d'échec.

3.2. Le référentiel de compétence

Un référentiel de compétences répertorie toutes les compétences d'une organisation, il représente un outil de référence pour les structures hiérarchiques et les titulaires du poste ou le responsable des ressources humaines, le référentiel doit être opérationnel et directement utilisable par les intéressés.

3.3. Le référentiel de formation

Le référentiel est un cadre collectif, une organisation d'un réel partagé par un groupe d'individus conservés par les finalités de la formation qu'il décrit

Le référentiel de formation doit expliquer trèsprécisément les savoirs et les savoirs faire nécessaires. Une compétence peut recouvrir une diversité de savoir et de savoir-faire, cette démarche de compétence risque de produire un savoir passé, tel que la réponse a un problème particulier³¹.

4. La relation entre la formation et compétence

La formation vise l'acquisition ou l'amélioration des compétences requises pour réussir dans l'emploi actuel, le développement des compétences vise l'évolution professionnelle, permettant ainsi de répondre aux besoins futurs de l'entreprise de l'individu.

4.1 La relation formation, compétences

La formation et le développement des compétences ne relèvent pas du même état d'esprit même si leur objectif général est de rendre l'individu apte, le concept de développement des compétences est distingué de celui de formation pour, au moins quatre raisons que nous résumons ci-dessous

- Le développement des compétences ne peut s'accommoder avec un management ne permettent pas l'expression, des initiatives individuelles et le développement de la responsabilité à chercher les moyen d'y parvenir
- à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, dans ce sens , alors que la formation est la plupart du temps imposé par la hiérarchie pour faire acquérir des qualifications utiles à son personnel dans la limite des moyens dégagés , le développement des compétences ne suppose pas l'existence d'une relation d'autorité entre ceux qui savent et ceux qui apprennent au encore entre ceux qui définissent les besoins de formation et ce qui suivent les différentes formations .
- Contrairement à la formation, on ne peut parler d'un plan de développement des compétences omnibus qui sera à appliquer dans une échéance bien définie, un processus de développement des compétences s'apparente davantage à l'organisation d'un processus ou d'une trajectoire.

³¹ André Guittet. Développer les compétences, 2^{eme} Edition ESF, 1998, Paris, P62 ,63

- L'intérêt du fait d'apprendre à apprendre, c'est-à-dire de la capacité de l'individu à opérer un apprentissage en « double boucle » et d'analyser le feed-back reçu, de corriger ses erreurs, d'observer ses propres et d'apporter les corrections nécessaires « Méta compétence »³².

Le lien existant entre ces deux notions semble être clairement établi. En effet, la formation apparaît comme le terrain de prédilection de la logique compétence ; le terme même de compétence est largement utilisé par le monde des formateurs.

5. Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences

Les cinq principes de la formation du développement des compétences.

5.1.Situer la formation dans un processus éducatif

La formation doit prendre place dans un processus éducatif qui commence par le déclenchement de l'intérêt pour apprendre et qui aboutit à un perfectionnement continu sur le terrain pour être efficace.

5.2. Promouvoir le bon usage de la formation

Le responsable de la formation doit susciter l'attention du personnel en leur montrant combien les actions de formation ont permis de réussir, et à moindres frais, en argent et en temps, et pour attirer l'intérêt en mettant en évidence les écarts existants entre les objectifs opérationnels et les défauts de compétences en montrant en quoi la formation peut contribuer à combler les défauts qui peuvent exister.

2.3Établir des cahiers de charge

Il s'agit d'établir un contrat qui lie le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre. Le bon cahier des charges est celui qui traduit la compréhension réciproque des objectifs de l'administration et les contraintes professionnelles de la formation.

³² LE BOYER CLAUDE LEVY, « évaluation du personnel, objectifs » édition d'organisation, Paris 2002, p.145.146.

5.4 Concevoir une action de formation adaptée

Dans le but de monter une opération de formation efficace, il convient à son responsable de savoir combiner et choisir entre les formules qui conviennent le mieux aux besoins précis d'acquisition de compétences.

5.5. Choisir les actions prioritaires

Les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'administration choisisse les plus indiquées .ces choix des actions retenues sont faits par les organisateurs de la formation.

1. Lier approche compétence et pratique de formation

Il est important de lier pratique de formation et approche compétences avant de se lancer dans la construction du plan de formation, pour cela, il est nécessaire de :

- Rencontrer un collaborateur avant son départ en formation pour définir l'objectif opérationnel est un accélérateur de l'apprentissage.
- Les solutions formation sont nombreuses et dépendent de la nature des compétences à acquérir, des populations à former et de la nature des changements à opérer.
- Comprendre comment un individu acquiert ses compétences ;
- Savoir comment se transmettre les connaissances et les pratiques dans l'organisation.
- Analyser les situations de travail pour proposer une réponse formation adaptée et correspondant à l'activité, aux contraintes, aux besoins réels et non à une vision théorique.
- Mettre en œuvre une formalisation et une capitalisation des savoirs et des compétences.
- Mettre en place une organisation du travail qui valorise l'acquisition du savoir et le développement de la compétence.

Conclusion

Le développement des compétences individuelle ou collective joue un rôle très important pour l'intérêt des entreprises, permet aussi d'acquérir une meilleure performance

Il est important aux entreprises de s'engager dans une démarche compétence pour mieux valoriser leurs ressources humaines en mettant en place des politiques de formation et de développement continu tout au long de la carrière du salarié afin qu'il puisse trouver sa place dans l'arène de la mondialisation.

Chapitre III

L'impact de la formation sur le développement des connaissances et des compétences

Introduction

L'entreprise essaie toujours de s'adapter et d'influencer son environnement dans ce sens, la valorisation et la formation des ressources humaines occupent une place très importante actuellement au sein des entreprises. En effet ; les entreprises actuelles s'intéressent de plus en plus à la formation de leurs personnels et au développement des compétences individuelles et collectives, ce qui nous pousse à nous interroger sur l'importance de la formation dans le développement des compétences et des connaissances à travers une enquête de terrain.

C'est dans ce cadre que notre stage pratique effectué au sein de TMF, à fin de porter des réponses à notre problématique de départ pour vérifier l'importance de la formation dans l'épanouissement de la ressource humaine et la valorisation des compétences.

Ce chapitre sera consacré donc à l'étude et l'analyse de l'importance de la formation dans le développement des connaissances et des compétences. Dans cette optique, nous avons scindé ce chapitre en trois sections, la première sera consacré à donner un aperçu sur l'entreprise, avec la présentation del'organisme d'accueil, en suite nous allons s'intéresser à la formation dans cette entreprise et nous allons enfin présenter, discuter et analyser les résultats obtenus.

Section 1 : Présentation générale de l'entreprise

TMF est une entreprise opère dans le secteur du transport routier depuis sa création en 2004. L'entreprise est considérée comme l'un des trois acteurs les plus importants de ce secteur en Algérie, l'entreprise emploie 490 effectifs. Basée à Akbou dans la Zone industrielle de Taharacht (200 km à l'est d'Alger) qui est considéré comme la deuxième plus grande zone industrielle d'Algérie avec des leaders nationaux dans l'industrie du carton ondulé, de l'agroalimentaire (boissons, et produits laitiers), bien de consommation, les matériaux de construction etc

L'entreprise vise à renforcer sa présence sur le marché, optimiser l'utilisation de ses actifs en améliorant sa gestion opérationnelle et diversifier son activité par une intégration progressive des services logistiques (entreposage, location de palettes, gestion des stocks, Cross-docking ...) pour devenir un prestataire logistique totalement intégré.

TMF dispose d'une flotte conséquente qui classe l'entreprise parmi les principaux acteurs du transport de marchandises en Algérie. Le transport routier est l'activité principale de l'entreprise et représente plus de 90% des revenus de l'entreprise.

1. Création de la SPA TMF Logistics

La Société TMF LOGISTICS est une société par Actions au capital de 509 803 000,00 DA, ayant son siège social à la Zone Industrielle Taharacht Akbou, Wilaya de Bejaia, immatriculée au Centre National du Registre de Commerce sous le n° 04 B 0184728, titulaire du numéro fiscal 000406018472857.

Née de la volonté de son promoteur d'apporter une assistance logistique, transports de Marchandise, et Livraison sous froid de produits alimentaires aux entreprises et aux particuliers. Ses activités se résument en un ensemble de professions sur le plan national qu'international.

Leader depuis sa création en décembre 2004, l'Entreprise TMF été une entreprise unipersonnelle au Capital social de 100 000 DA, et disposant d'une flotte de 32 camions avec son évolution en Novembre 2005 au capital de 15 000 000.00 DA, et en Mars 2007, Décision de l'entreprise d'ajouter à l'objet social l'activité de Manutention, atteignant une flotte de 120 camions.

En Novembre 2015 suite aux Modifications statutaires aux termes d'un acte reçu enregistré et porté sur la donation des parts sociales les associés ont décidé de changé la forme juridique de l'entreprise pour devenir une société à Responsabilité Limitée portant les caractéristique SARL TRANSPORT DE MARCHANDISES ET FRIGORIFIQUE, et une flotte englobant 420 camions, puis en Avril 2016, l'extension de l'objet sociale de l'activité d'Entreposage frigorifique ainsi que le changement de la dénomination sociale de la société pour devenir SARL TMF LOGISTICS

Le 09 Mai 2016, suite à l'augmentation du capital social de la SARL de 260 000 000 DA à 509 803 000 DA et ce par l'intégration d'un nouveau associé dénommé « Société MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND III PCC » et transformation de la forme juridique de la SARL en société par Actions « SPA TMF LOGISTICS ».

Nos procédures d'expéditions, nos chargés clients, la disponibilité à toute heure de notre flotte en propre et sous-traitants conventionnés, nous prenons en charge instantanément les besoins en transport de nos clients, de toutes capacités des charges de vingt tonnes et plus, 24/24H – 7/7J.

Spa TMF Logistics, assure le transport de la marchandise par plusieurs moyens matériels de toutes capacités et moyens humains professionnelles sur l'ensemble du territoire national et notamment à l'extérieures de pays voisin la Tunisie et la Lybie, Europe et propose une gamme de service complète énumérée.

La flexibilité de notre approche client et la prise en charge de leurs exigences essentiellement celles relatives à la sécurité, l'environnement et à la qualité fait de nous un partenaire avec les plus grandes sociétés dans le secteur de l'industries et agroalimentaire opérant en Algérie (Général emballage, Danone, Belle Algérie, Frigo stocks, Et autre).

Outre une bonne partie de la flotte se trouve déjà à Sétif et à Alger avec le renforcement de la flotte et la mise en service des structures de soutiens logistiques afin de répondre à la forte demande de nos clients situés dans ses régions et ce en occupant temporairement et provisoirement les parkings de GENERAL EMBALLAGE sis à Z.I S'FIHA Sétif et un autre à Dar El Beida Alger, toute en projetant de réaliser prochainement une autre base logistique à Oran.

Spa TMF Logistics, sur son plan perspective commercial unique en passant par le plan de prospection et les partenariats, privilégie sa stratégie commerciale réaliste et opérationnelle qui permettra le développement pérenne de son chiffre d'affaires, en planifiant ses objectifs pour les atteindre, et en élaborant un projet collectif d'une équipe commerciale en étendant les moyens

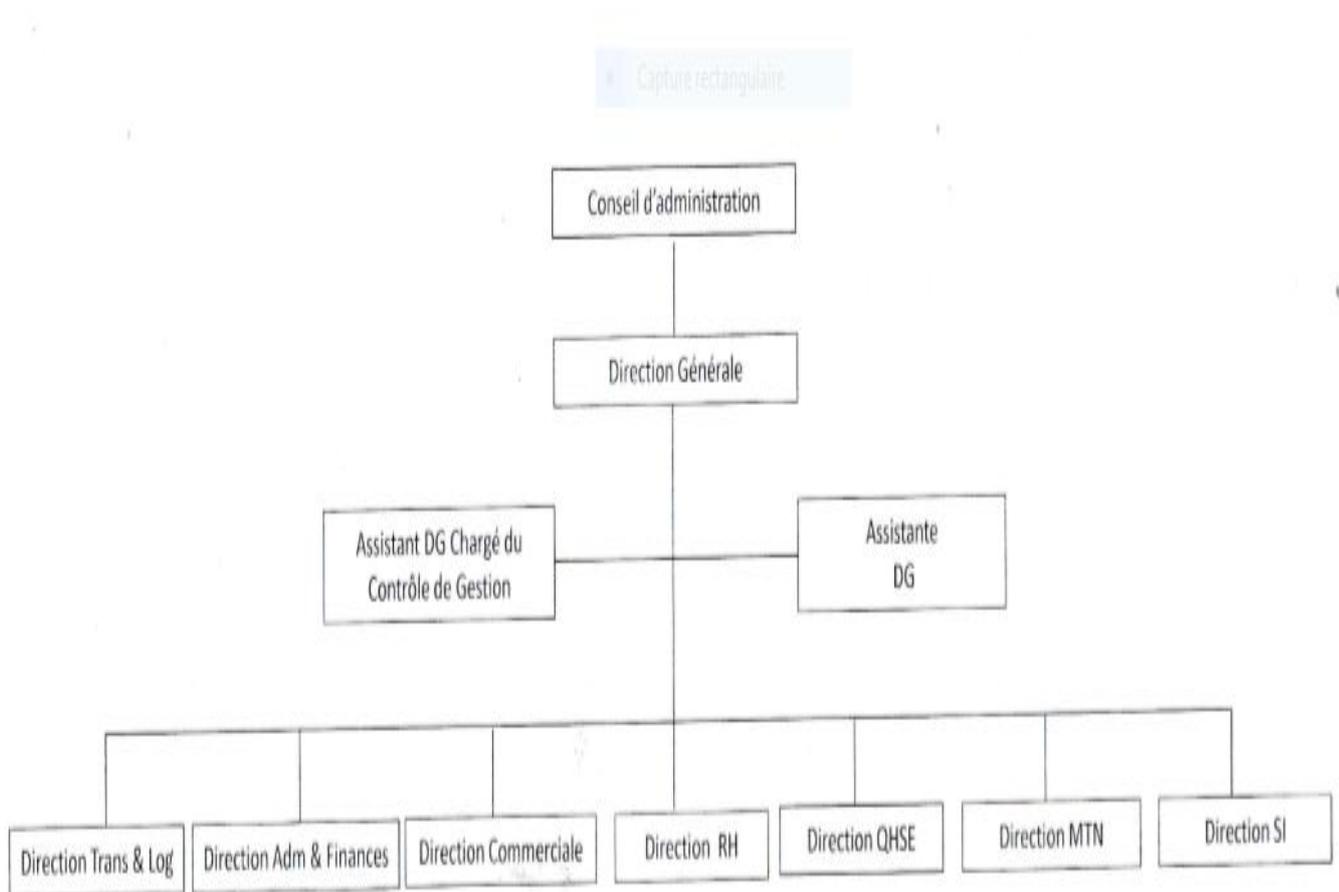
De distribution de ses produits ou services et en proposant une qualité des services avec des prix imbattables.

Au plan social, la société Spa TMF Logistics emploie actuellement plus de 416 travailleurs ; effectif qui atteindra les 500 employés dans les années en cours et à travers un renforcement conséquent de la flotte et la mise en service de structures de soutiens logistiques.

Toujours au plan socio-économique, la société accorde une attention particulière à la formation des effectifs employés dans les catégories des chauffeurs, dans les corps des mécaniciens, électromécaniciens...et ce à travers la mise en place d'un plan des formations approprié afin d'élever leurs niveaux de qualifications respectives à très court terme de gains substantiels en pièces de rechanges et par voie de conséquence de réduction des accidents de la route.

1.2. L'organigramme de l'entreprise TMF

Figure 03 : L'organigramme de l'entreprise TMF



Source : document interne de l'entreprise

2. Les services de la SPA TMF

L'entreprise dispose actuellement d'une flotte très importante qui dépasse les 500 véhicules avec l'acquisition d'un nouveau matériel roulant en 2016 et 2017, tous segments confondus, ainsi que divers moyens logistiques,

Les différents services de TMF concernent le : Transport de Marchandises, Transport Frigorifiques, Dépannage, Manutention et Entreposage

Les bonnes prestations fournies à de nombreux clients en matière de transport, de stockage, de manutention et de mise à disposition de matériels de levage témoignent de la place d'acteur majeur qu'occupe notre société sur le marché national du transport routier des marchandises, qui a permis

toutefois à la société, dans sa nouvelle stratégie initiée pour l'optimisation de ses activités qu'elle exerce de réaliser ses propres bases logistiques régionales.

2.1. Transport routier de marchandises

Cette activité consiste à exploiter des itinéraires de transport afin de livrer des cargaisons qui ne requièrent aucun équipement ni aucune condition spéciale de transport. Ce type de cargaison est transporté emballé et/ou sur palettes. L'entreprise offre à ses clients un service personnalisé en termes de timing et de caractéristiques du véhicule mis à disposition grâce à une flotte disponible. Le système de tarification utilisé par TMF dépend principalement du type de camion utilisé et de la distance parcourue.

2.2. Transport frigorifique et collecte de lait

Il comprend le transport réfrigéré de produits frais et surgelés et de produits industriels à des températures négatives. Nous disposons de cellules de différentes capacités équipées de groupes de froid de grande marque pour une bonne assurance qualité du produit à transporter.

Aussi TMF dispose et mis à disposition de sa clientèle des camions citernes en inox de grandes capacités pour la collecte de lait tout en respectant les règles liées à la sécurité alimentaires.

2.3. Manutention

La manutention consiste à mettre à disposition des clients du matériel de manutention spécifiques tels que des chariots élévateurs lourds, des gerbeurs et des stackers pour chargement et déchargement des containers, avec ou sans conducteurs. Ce service à forte valeur ajoutée est fourni aux clients indépendamment du service de transport.

2.4. Dépannage

Le dépannage consiste à récupérer des véhicules lourds en cas de panne en utilisant un camion de dépannage de marque SCANIA ultra équipé qui peut intervenir même sur des situations délicates.

2.5. Entreposage

Ce service a été intégré en 2015 suite à l'absorption de Vallée Viandes, société détenue par la famille BATOUCHE et agissant dans l'entreposage frigorifique. L'opération s'inscrit dans la

stratégie de TMF consistant à développer d'autres services logistiques afin d'offrir des solutions intégrées et de la valeur ajoutée à l'entreprise.

3. Flotte de SARL TMF

En termes de flotte, TMF possède une flotte totale de 435 véhicules comprenant : 154 tracteurs routiers, 223 remorques, 46 camions et 12 engins de manutention et de transport de services comme indiqué dans le tableau suivant :

Tableau n°01 : Flotte de SPA TMF année 2017

	DESIGNATION	Année 2017
TRACTEURS ROUTIERS		154
	Ratio tracteur/remorque	69%
REMORQUES 20T		223
	REMORQUES FRIGORIFIQUES	58
	REMORQUES BACHEES	117
	REMORQUES PLATEAU NUS RIDELLES	43
	CAMIONS CITERNES	5
CAMIONS		46
	CAMIONS FRIGO	13
	CAMIONS PLATEAUX/PLATEAUX BACHES ET FOURGONS	26
	CAMIONS CITERNES	3
	CAMIONS BENNES	1
	CAMION DEPANNAGE	1
	REMORQUES PORTE-CHAR	2
AUTRES		12
ENGINS (reach stacker, grue, fork)		6
	ENGIN STAKER	2
	ENGIN CLARK 25T	1
	ENGIN CLARK 7T	1
	ENGIN GRUE	1

	ENGIN RETRO CHARGEUR	1
VEHICULES DE SERVICE		6
Total		435

Source : document interne de l'entreprise

La flotte de TMF est récente et en bonne condition. Plus de 45% des véhicules ont moins de cinq ans et près de 30% ont moins de trois ans, comme l'illustre le graphique. La société a l'intention d'adopter une stratégie de remplacement des véhicules afin de maintenir constamment une flotte

Section 02 : La formation au sein de TMF

1. Procédure de formation

C'est une procédure qui s'applique sans restriction à l'ensemble du personnel de l'entreprise TMF Logistics afin d'améliorer leur performances.

La finalité de la présente procédure est de fixer la méthodologie selon laquelle sont définies les règles qui régissent les activités de la formation au niveau de l'entreprise Spa TMF Logistics.

2. Structure concernée

Direction des ressources humaines

Le directeur des ressources humaines (DRH) est responsable de la politique de recrutement, de la gestion des relations humaines et de management social de l'entreprise. Il est rattaché directement à la direction générale.

- Chargé de formation : définit les besoins en formation des éléments de l'entreprise

3. Description du processus

Tableau N° 02 : Description du processus

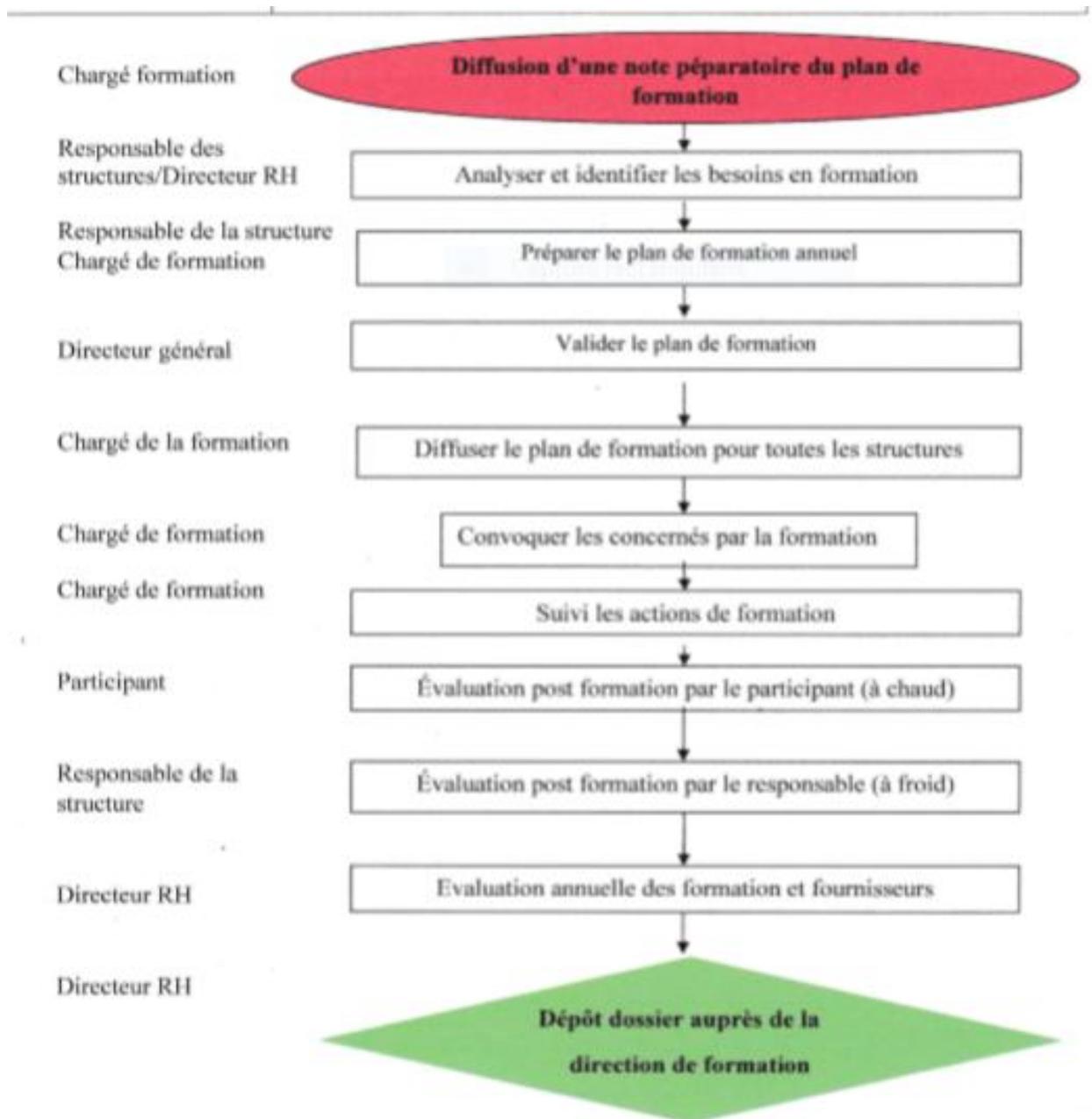
Action	Explications	Responsable	Enregistrement
1	Diffuser la note d'instruction pour le lancement des travaux préparatoires du plan de formation	Chargé formation	Email
2	Analyser et identifier les besoins en formation	-Responsables Structures -Directeur RH	Fiche d'expression des besoins en formation
3	Préparation de plan de Formation annuel	-Directeur RH -Chargé de formation	Plan de formation Annuel Annexe 01
4	Valider le plan de Formation annuel	Directeur Général	Plan de formation
5	Diffuser le plan de formation pour toutes les Structures	Chargé de Formation	Plan de formation
6	Convoquer les concernés par la formation	Chargé de Formation	Appel téléphonique Email
7	Suivi les actions de Formation	Chargé de Formation	Fiche d'évaluation Annexe 02
8	Evaluation post formation par le participant (à chaud)	Participant	Fiche d'évaluation Compte rendu
9	Évaluation post formation par le responsable (à froid). après une période de 03 mois	Responsable de la structure	Fiche d'évaluation

10	Évaluer l'organisme de Formation	Directeur RH	Fiche d'évaluation
11	Evaluation annuelle des formations fournisseurs (Voir procédure d'évaluation des fournisseurs)	Directeur RH	Fiche d'évaluation
12	Dépôt dossier formation auprès de la direction de la formation		-Bilan de formation -Dossier justifiant Les dépenses

Source : Document interne de l'entreprise

4. Les différents acteurs et leurs actions

Figure04 : Les différents acteurs et leurs actions



Source : document interne de l'entreprise

5. La procédure de la formation à TMF

5.1. Chargé de la formation : est concerné de préparer la note préparatoire du plan de formation à base des fiches de besoins de formation de chaque structure après cette première étape qui est en période du fin d'année à partir du mois de décembre comme initiative de préparation du mois prochain de l'année N+1.

5.2. Responsable des structures et directeurs RH : le rôle de ces responsables de sein de l'entreprise est analysé et identifié les besoins aux formations pour classifier ces besoins par rapport aux priorités des besoins de l'entreprise.

5.3. Responsable de la structure/ charger de formation : après analyser et classifier les besoins de formations en passe à préparer le plan de formation annuel pour organiser les formations pour chaque structure.

5.4. Directeur général : son rôle est de valider le plan de formation annuel.

5.5. Charger la formation : c'est le responsable de la formation et après la validation de DG, on passe à la diffusion de ce dernier pour toutes les structures concernées. Et cette étape se passe comme suite le responsable de charger de formation doit communiquer par email toutes les structures et l'afficher dans le tableau d'affichage au sein de l'entreprise.

5.6. Charger la formation : après avoir des offres de formations par les écoles et les centres de formation et sélectionner les meilleures offres le charger de formation doit convoquer les concernés par la formation.

5.7. Charger la formation : préparer les documents nécessaires (la feuille de présence, les fiches d'évaluation de la formation, le contrat de fidélité, le compte rendu). Et assurer le lieu de la formation et la prise en charge de formateur et les salariés qui sont concernés pas la formation.

5.8. Participants : juste à la fin de la formation, les participants doivent évaluer la formation à chaud et faire un compte rendu.

5.9. Responsable de la structure : après 3 à 4 mois, les responsables des structures doivent évaluer la formation à froid.

5.10. Directeur RH : à la fin le DRH doit faire l'évaluation annuelle des formations et fournisseurs, et une synthèse annuelle pour faire des statistiques dans le plan de formation en cours de l'année,

5.11. Directeur RH : ensuite le dépôt de dossier auprès de la direction de formation afin de bénéficier d'un remboursement si les frais des formations annuelles sont égaux ou supérieurs de 1% de la masse salariale des salariés de l'entreprise, même si elle est inférieure l'entreprise va bénéficier d'une réduction des impôts.

5.12. Le dossier est composée de : ce dossier sera déposé à la fin de l'année avec un bordereau comme suite :

-les factures en générale (les bons, la restauration, les charges d'hôtel, les frais de formation, le transport.....)

-les attestations et les diplômes.

-La G50.

Section 03: Interprétation des résultats du questionnaire

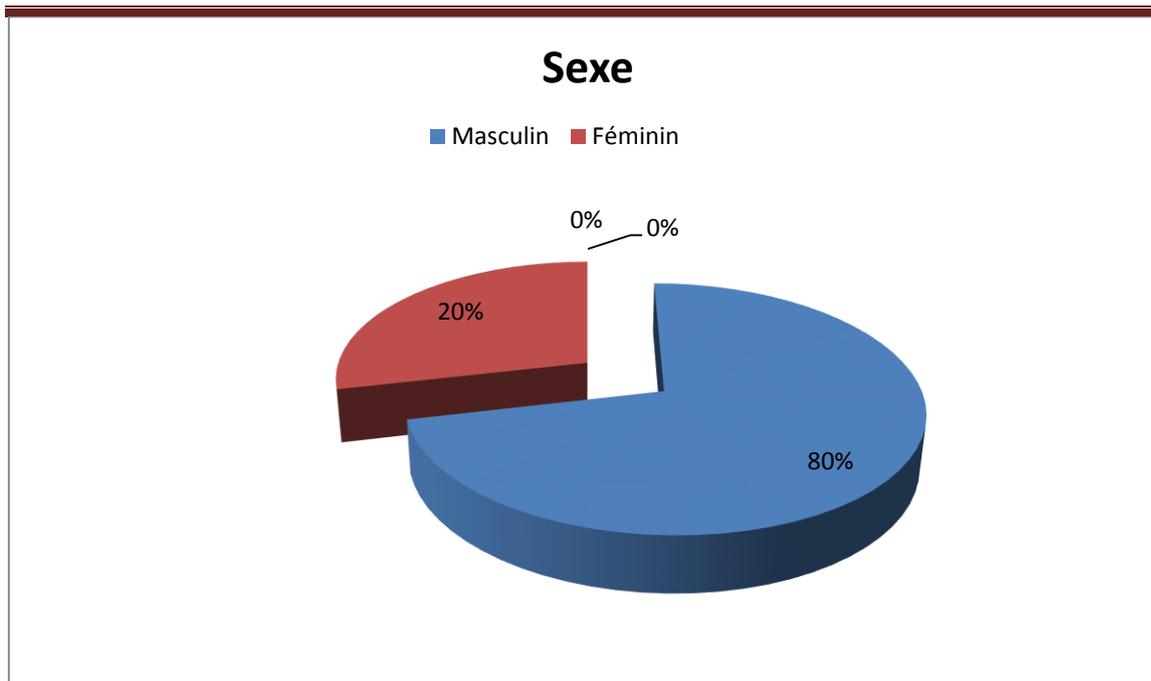
Pour bien analyser l'impact de la formation sur les connaissances et les compétences nous nous sommes basé sur la sélection d'un échantillon de 50 employés, nous avons utilisé une enquête par questionnaire pour collecté les données qui compose de deux parties, la première partie est réservée pour présenter pour les caractéristiques de la population de l'enquête et la deuxième partie réservée pour présenter la formation et le développement des connaissances et des compétences (**Annexe 03**)

1. Les caractéristiques de la population de l'enquête

Tableau 03 : La répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage %
Féminin	10	20%
Masculin	40	80%
Total	50	100%

Source : enquête sur le terrain



Source : enquête sur le terrain

Dans ce secteur, nous constatons que la majorité des membres sont de la catégorie masculin, avec un pourcentage de 80% passe à un pourcentage de 20% qui représente les formes de sexe féminin.

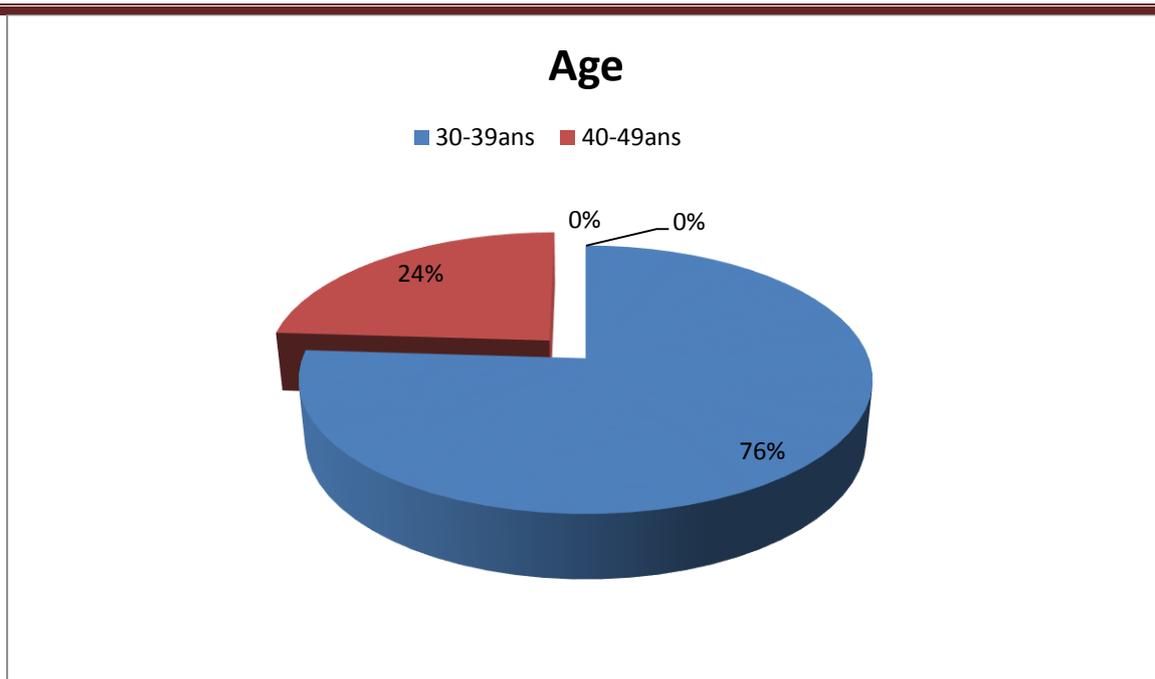
Cet écart visible, nous pouvons l'expliquer par la nature de fonction exercée par la catégorie maitrisée, rappelant que notre recherche est sur le transport de marchandise et frigorifique ce qui fait que la présence masculine est la plus importante et la plus demandée vu les exigences et les risques de cette activité qui demande aussi des efforts physiques.

Les femmes sont orientées vers les métiers des moins risqués tels que les postes administratifs.

Tableau n° 04 : Composition de l'échantillon selon l'Âge

Âge	30-39ans	40-49ans	Pourcentage%
Genre			
Hommes	30	10	80%
Femmes	8	2	20%
Pourcentage%	76%	24%	100%

Source : enquête sur le terrain



Source : enquête sur le terrain

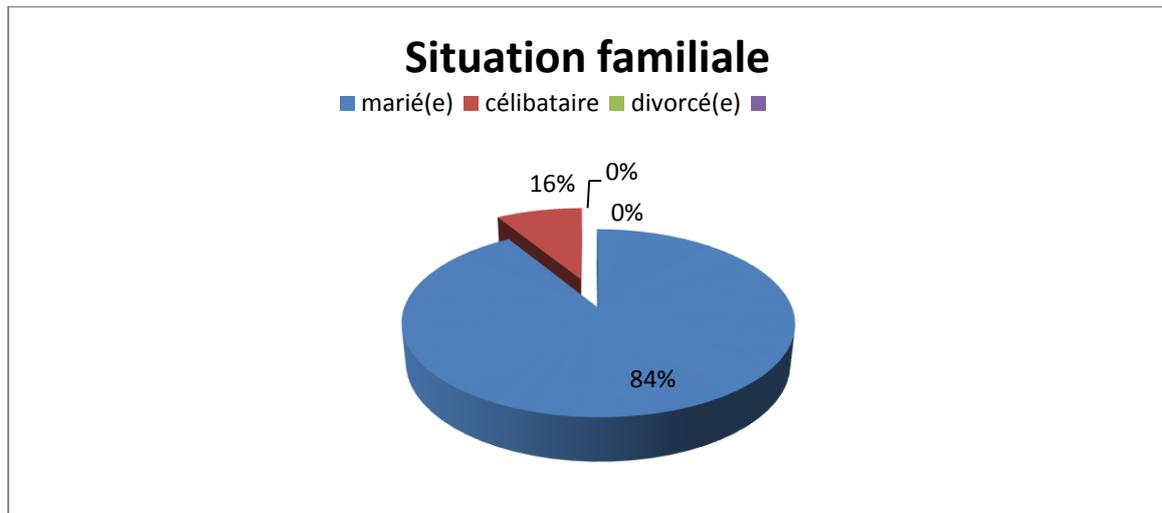
Ce secteur montre que 76% de notre échantillon appartient à la catégorie d’âge allons entrer 40 à 49ans, suivis par celle de 30 à 39ans soit avec un pourcentage de 24%.

Nous constatant dans ses résultats que la majorité des personnes questionnée sont de la tranche d’âge de 40 au plus, cela expliqué par l’ancienneté du personnel de TMF.

Tableau 05: La situation familiale de l’échantillon

Situation	célibataire	Marie(e)	Divorcé(e)
Genre			
Hommes	8	32	0
Femmes	0	10	0
Total	8	42	0
Pourcentage %	16%	84%	0%

Source : enquête sur le terrain

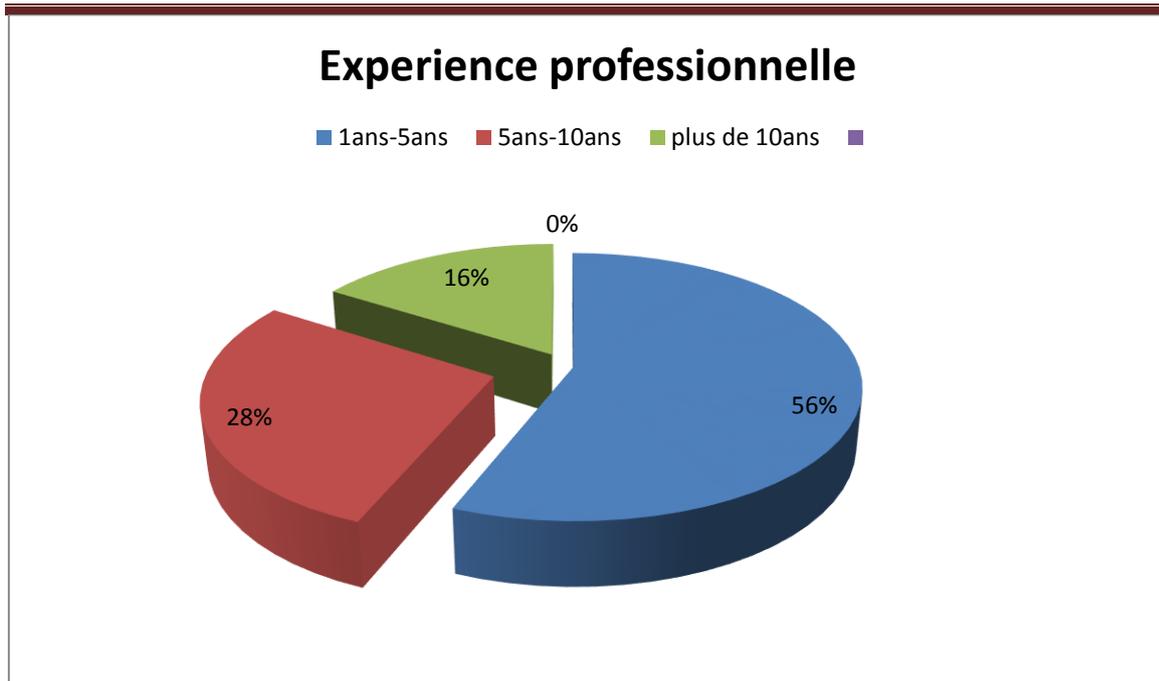


Source : enquête sur le terrain

D’après le tableau 05, on constate que 48% des personnes questionnées sont des hommes et des femmes mariées, par rapport au pourcentage de 16% pour les femmes et homme célibataire.

Tableau n°06 : La répartition selon l’expérience professionnelle

Expérience	1 ans - 5ans	5ans – 10ans	Plus de 10ans	Pourcentage%
genre				
Hommes	20	12	8	80%
Femmes	8	2	0	20%
Pourcentage%	56%	28%	16%	100%



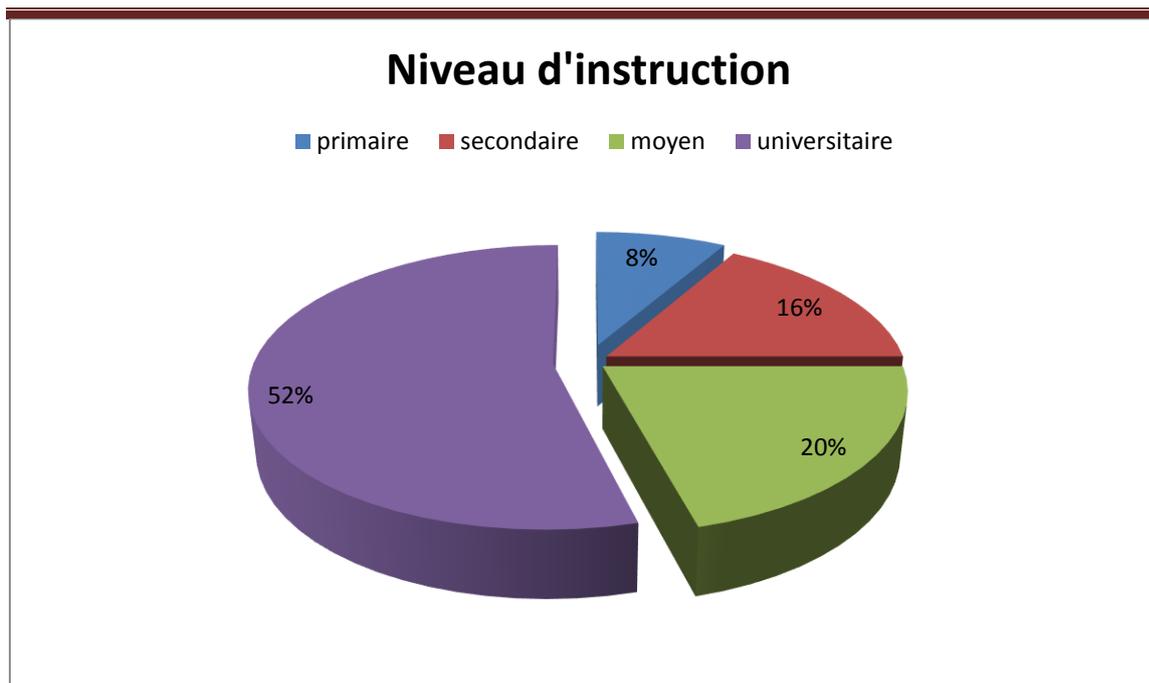
Source : enquête sur terrain

Les interrogés de TMF qui ont une ancienneté de une année à cinq ans sont les dominants avec un pourcentage de 56%, suivi d'un pourcentage de 28% pour ceux représentés l'expérience de 5ans à 10ans, en dernière position c'est les personnes qui ont une expérience plus de 10ans à 16%

Tableau 07 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

	primaire	secondaire	Moyen	universitaire	Pourcentage
Hommes	4	10	6	20	80%
Femmes	0	0	2	6	20%
pourcentage	8%	20%	16%	52%	100%

Source : enquête de terrain



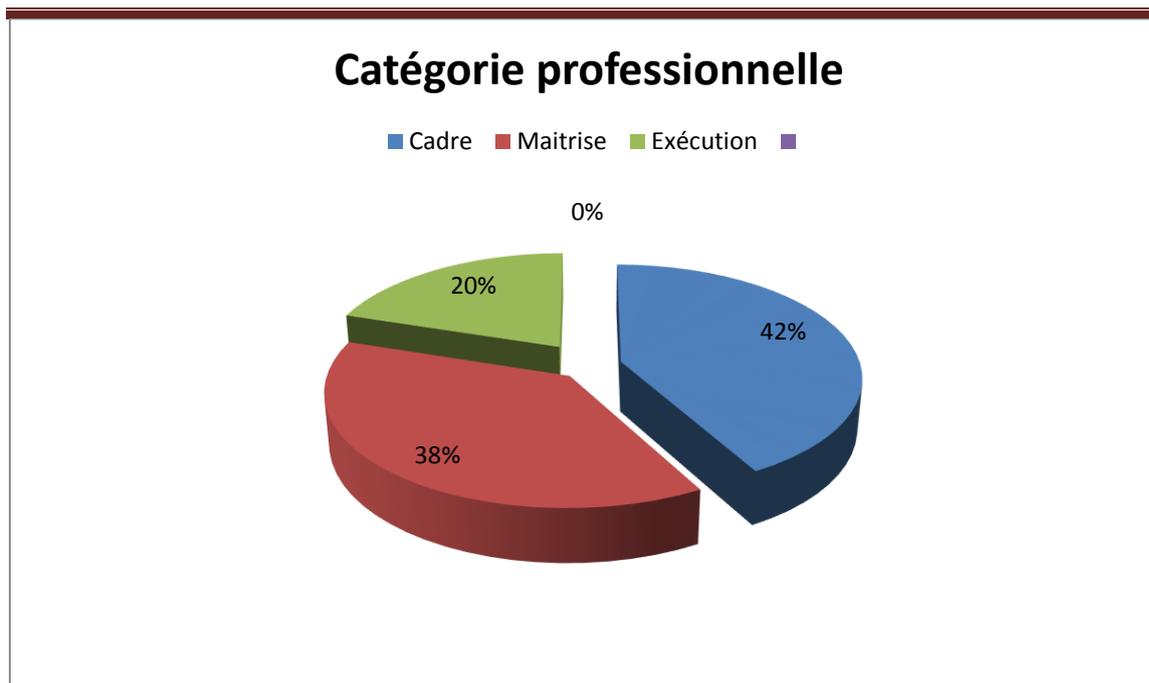
Source : enquête sur le terrain

Suite à la lecture des données du secteur , nous déduisons que la plupart des personnes questionnées formées ont un niveau universitaire avec un pourcentage de 54% , suivi par ceux qui ont un niveau moyen et secondaire de 21% et 17% , et en dernier le niveau primaire de 8%.

Ces résultats montrent que la majorité des employés de TMF ont un niveau d’instruction universitaire, vu que l’entreprise préférée recruter des personnes qui ont un diplôme supérieur qui leur permet d’avoir les compétences requises de poste.

Tableau n°08:Répartition de l’échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

catégorie	cadre	maitrise	exécution	Pourcentage%
genre				
Hommes	18	13	9	80%
Femmes	3	6	1	20%
Pourcentage%	42%	38%	20%	100%



Source : enquête sur le terrain

Cette répartition sert à classer les effectifs de notre échantillon examiné selon leurs catégories socioprofessionnelles, dont 42% représentent la catégorie cadre, 38% pour la catégorie maitrise, enfin un pourcentage de 20% pour la catégorie exécution.

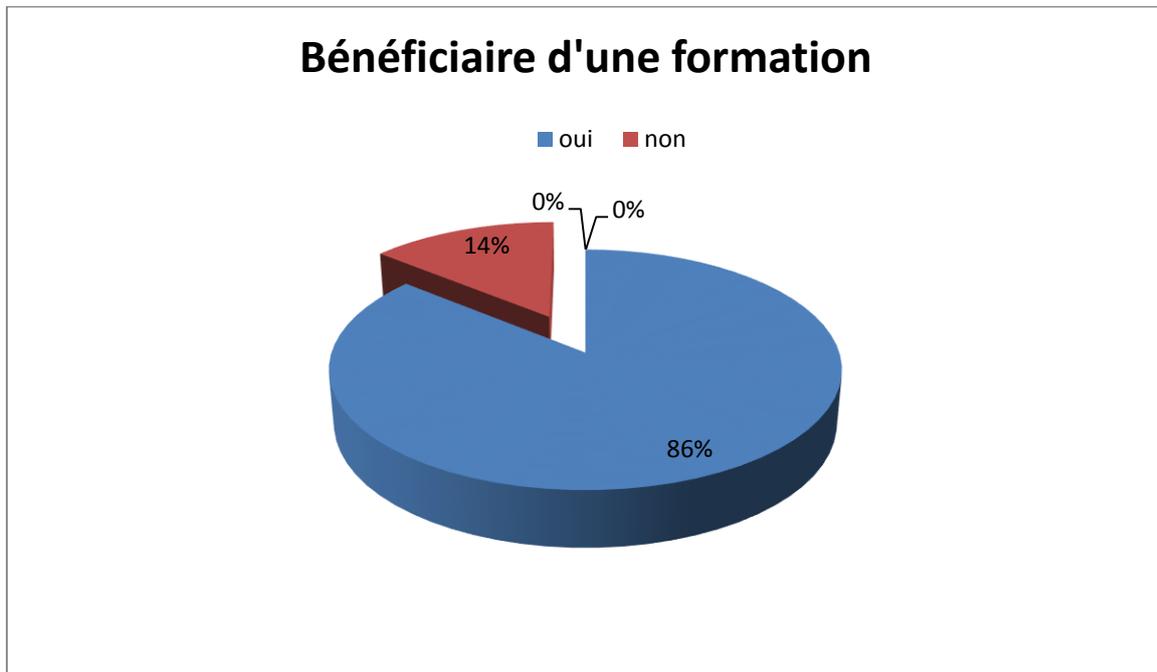
Ces résultats montrent que la plupart des effectifs formés sont des cadres à cause de l'importance des responsabilités qui entoure leurs postes, et leur influence sur les activités de l'entreprise ainsi que le niveau de compétences requis pour la bonne gérance des tâches attribuées à leurs postes .

➤ **La formation de développement des connaissances et des compétences**

Tableau n°09 : Nombre d'effectifs qui ont bénéficié de la formation (interne et externe) de l'entreprise

	Bénéficiaire d'une formation	Non pas bénéficiaire d'une formation	Pourcentage %
Hommes	35	5	80%
Femmes	8	2	20%
Total	86%	14%	100%

Source : enquête sur le terrain



Source : enquête sur le terrain

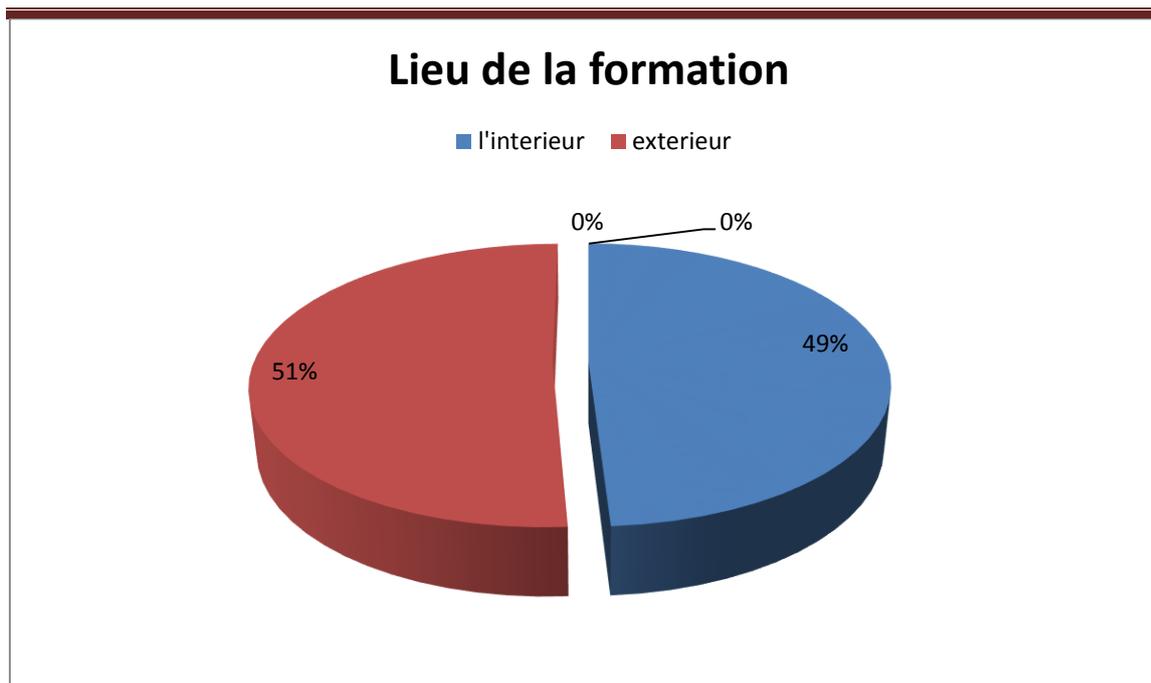
Dans ce cas ,on constate que le nombre des personnes qui ont bénéficié d'une formation soit au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de l'entreprise est au pourcentage de 86%, par contre 14% de nombre des personnes qui n'ont pas bénéficié d'une formation

Pour cela on constate que l'entreprise former ses personnels pour atteindre ses objectifs.

Tableau n°10 : le lieu de réalisation des formations suivies

Lieu de formation	Fréquence	Pourcentage %
À l'intérieur de l'entreprise	20	49%
À l'extérieur de l'entreprise	21	51%
Total	41	100%

Source : enquête sur le terrain



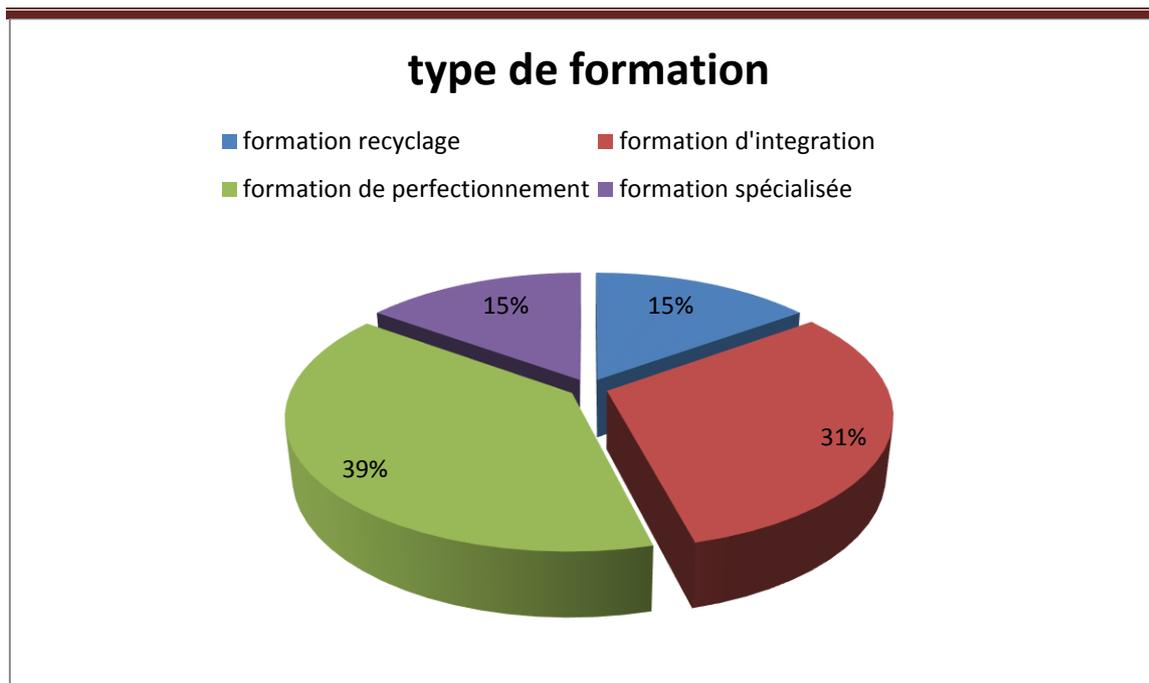
Source : enquête sur le terrain

D'après ce secteur, on remarque que la plupart des employés formés soit 51% ont suivi des formations à l'extérieur de l'entreprise, contre 49% qui ont été formés au sein de l'entreprise.

À partir de cette comparaison nous constatons que la moitié des personnes questionnées sont bénéficiaire des formations en d'hors de l'entreprise, TMF favorise le suivi des formations au sein de l'entreprise, l'entreprise possède des moyens humains et matériels qui leur permettent d'acquérir des nouvelles connaissances.

Tableau n°11 : Type de formation

	Formation recyclage	Formation d'intégration	Formation de perfectionnement	Formation spécialisée	%
Hommes	6	10	12	5	80%
Femmes	0	3	4	1	20%
Total	15%	31%	39%	15%	100%



Source : enquête sur le terrain

Le type de formation est réparti en quatre types : la première formation avec un pourcentage plus élevé de 39%, pour le pourcentage de 31% pour le deuxième type de formation c'est la formation d'intégration, en remarque que les deux types de formation recyclage et spécialisés ont le même pourcentage est de 15%.

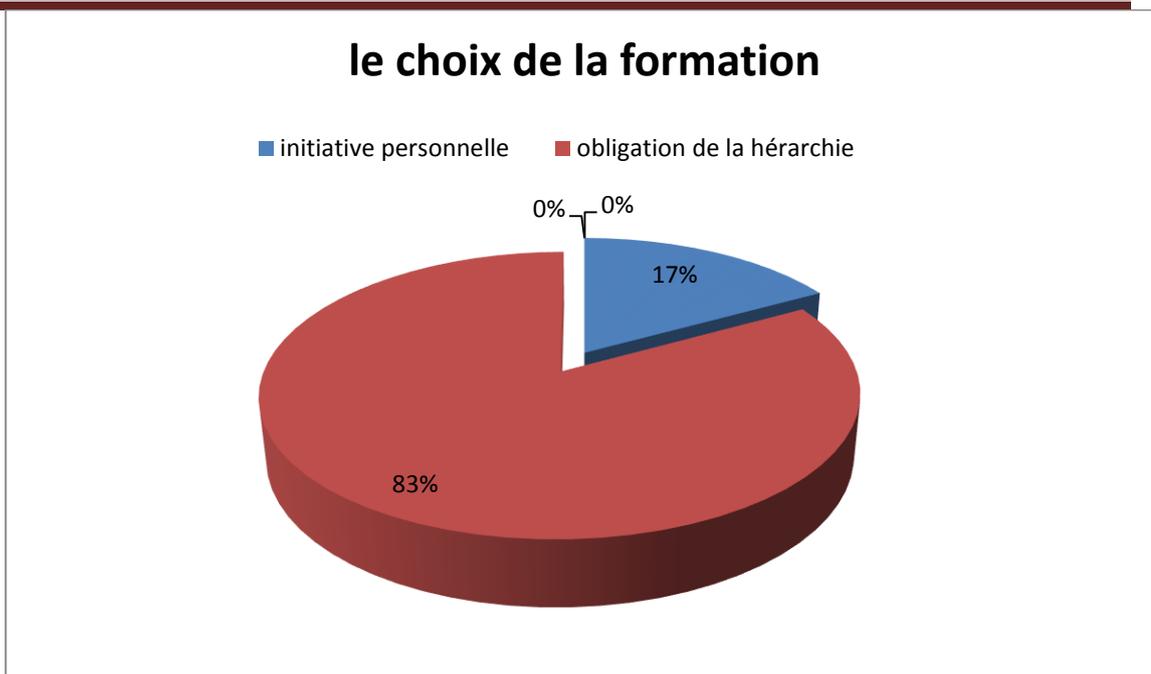
D'après ses résultats nous avons remarqué que la majorité des personnes questionnées ont bénéficié d'une au plusieurs formations.

L'entreprise TMF donne plus d'importance à la formation de perfectionnement et d'intégration cela traduit la valeur portée aux personnes questionnées surtout les escients, le but et de développer leurs connaissances ainsi de leur donner la chance d'accéder à des postes supérieurs.

Tableau n°12 : Le choix de participation à la formation

	Initiative personnelle	Obligation de la hiérarchie	Pourcentage
Hommes	7	26	80%
Femmes	0	8	20%
Total	17%	83%	100%

Source : enquête sur le terrain



Source : enquête sur le terrain

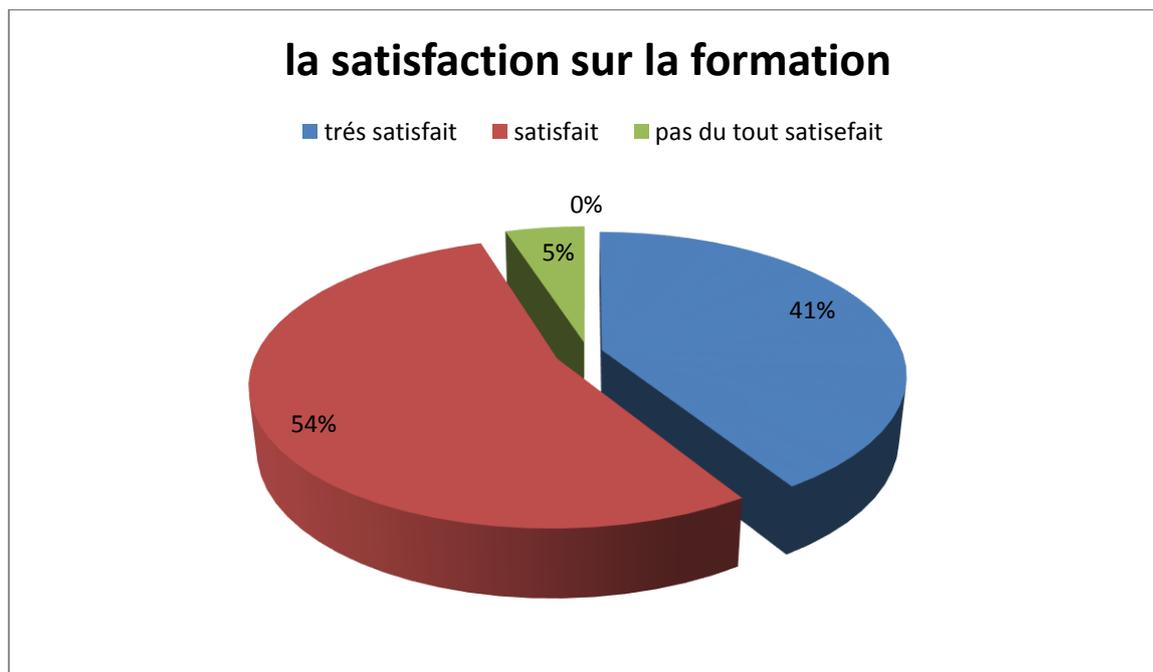
Les résultats de ce secteur montrent que la majorité des personnes questionnées soit de 83% sont sélectionnées pour une formation par leurs supérieurs hiérarchiques, 17% ont été sélectionné à la formation suite à leur demande personnelle.

Ces résultats nous mènent au constat que les formations au sein de l'entreprise sont valorisées à base d'une identification des besoins et des exigences du poste en matière de développement et de l'amélioration des compétences de l'ensemble de son personnel.

Tableau n°13 :La satisfaction de la formation

	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait	%
Hommes	16	17	0	2	80%
Femmes	1	5	0	0	20%
Total	17(41%)	22(54%)	0	2 (5%)	100%

Source : enquête sur le terrain



Source : enquête sur le terrain

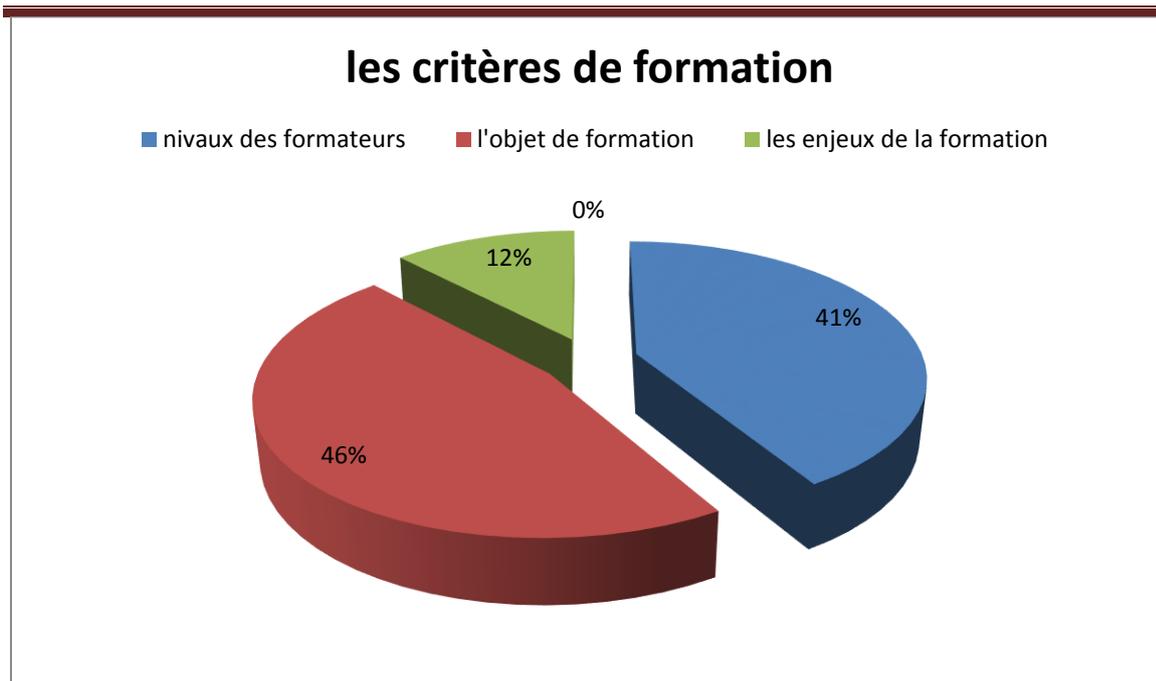
La majorité des personnes questionnées sont satisfait dont 54% sont satisfait, 41% sont très satisfait, par contre on trouve que 5% qui ne sont pas du tout satisfaits de la formation.

D'après ses résultats on a constaté que les formations engagées ont un impact sur l'amélioration de connaissance de ces personnes questionnées.

Tableau n°14 : Les critères de formation

	Niveaux des formateurs	L'objet de formation	Les enjeux de formation	Pourcentage %
hommes	15	15	5	80%
femmes	2	4	0	20%
Total	41%	46%	12%	100%

Source : enquête sur le terrain



Source : enquête sur le terrain

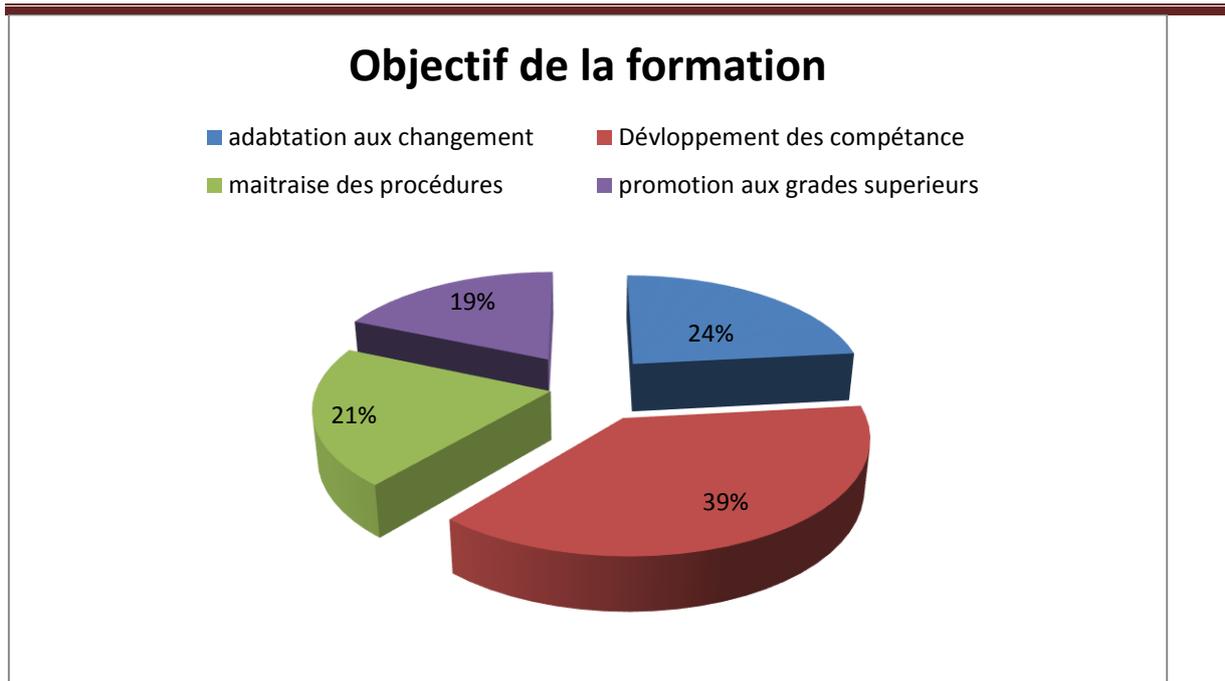
Dans ce diagramme en secteur, on remarque que 46% des personnes enquêtées pensent que c'est l'objet de formation qui constitue le facteur le plus attrayant dans une entreprise, et 41% s'intéressent au niveau des formateurs enjeux de la formation, uniquement 12% qui fixe pour les enjeux de la formation.

Donc on constate que l'entreprise son objectif est d'améliorer les capacités des compétences, en autres les employés s'intéressent au niveau des formateurs pour améliorer leurs capacités.

Tableau n°15 : Les objectifs prioritaires des salariés en suivant une formation professionnelle

	L'adaptation aux changements	Développement des compétences	Maitrise des procédures	Promotion aux grades supérieurs	%
hommes	8	12	8	7	80%
femmes	2	4	1	1	20%
total	24%	39%	21%	19%	100%

Source : enquête sur le terrain



Source : enquête sur le terrain

D'après les données de ce secteur nous remarquons que 39% des enquêtés pense que la formation est nécessaire pour le développement des compétences,

Et 24% conçoivent la formation comme étant une promotion aux grades supérieure, 21% confirment que l'objectif de la maitrise des procédures. Enfin 1 on trouve 19% des enquêté qui affirme que le premier objectif de la formation professionnelle est la promotion aux grades supérieure (augmentation du salaire).

Les objectifs en suivant une formation professionnelle diffère d'un salarier à un autre, d'après les résultats onconclut que les enquêtés affirment que leurs objectifs de la formation et le développement des compétences pour être capable a exercé convenablement leurs tâches et devenir plus opérationnels et pour dépasser toutes les difficultés qui peuvent être enclenchés dans le poste travail. Ainsi que pour tous les autres employés on constate que l'objectif de la formation c'est pour promotion aux grades supérieurs et la chance pour être effcient dans l'application des nouvelles techniques.

Tableau n°16 :les bénéficiaires des formations dans l'entreprise

	oui	non	Pourcentage
Hommes	31	2	80%
Femmes	8	0	20%
Total	39 (95%)	2(5%)	100%

Source : enquête sur le terrain

Nous avons remarqué d'après ce secteur que la majorité des enquêtes soit un pourcentage de 95% ont bénéficiés des formations de l'entreprise cela veut dire que ces programmes la répondre a leurs attentes

soit 5% de ses derniers n'ont pas bénéficiés des formations de l'entreprise.

➤ **Les facteurs du développement des compétences**

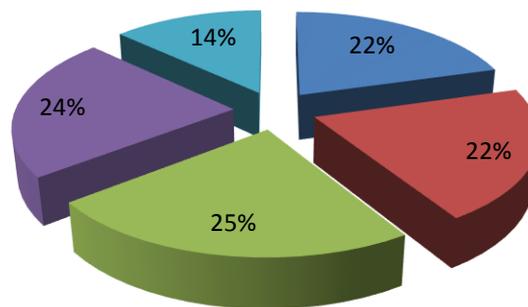
Tableau 17 : Les facteurs qui favorisent le plus le développement des compétences

	Formation professionnelle continue	L'expérience professionnelle	Conditions du travail favorable	Climat du travail et l'échange entre collègues	Plus de responsabilités	%
Hommes	15	17	18	15	10	80%
Femmes	4	2	4	5	3	20%
Total	22	22	25	24	14	100%

Source : enquête sur le terrain

Les facteurs qui favorisent le développement des compétences

- formation professionnelles continues
- l'expérience professionnelle
- condition de travail vaforable
- climat de travail et l'échange entre collègue
- plus de responsabilité



Source : enquête sur le terrain

Au premier lieu, nous remarquons que le nombre de réponses supérieures au nombre des personnes enquêtées, c'est parce que les questions c'est des questions aux réponses multiples, donc les conditions de travail favorable ont un pourcentage plus élevé de 25%, suivi par le climat de travail et l'échange entre collègue de 24%, et formation professionnelle continue et l'expérience professionnelle ont un même taux de 22%, en fin un taux de 14% pour facteur de plis responsabilité.

En constate que les conditions de travail, le climat de travail et l'échange entre collègues, ainsi que les formations professionnelle continue sont des facteurs importants pour favoriser les compétences des enquêtes.

Tableau n°18 : Le rendement de la formation suivi (plus compétant /non)

	Plus comptant	non	Pourcentage %
Hommes	35	0	80%
Femmes	8	0	20%
Total	100%	0	100%

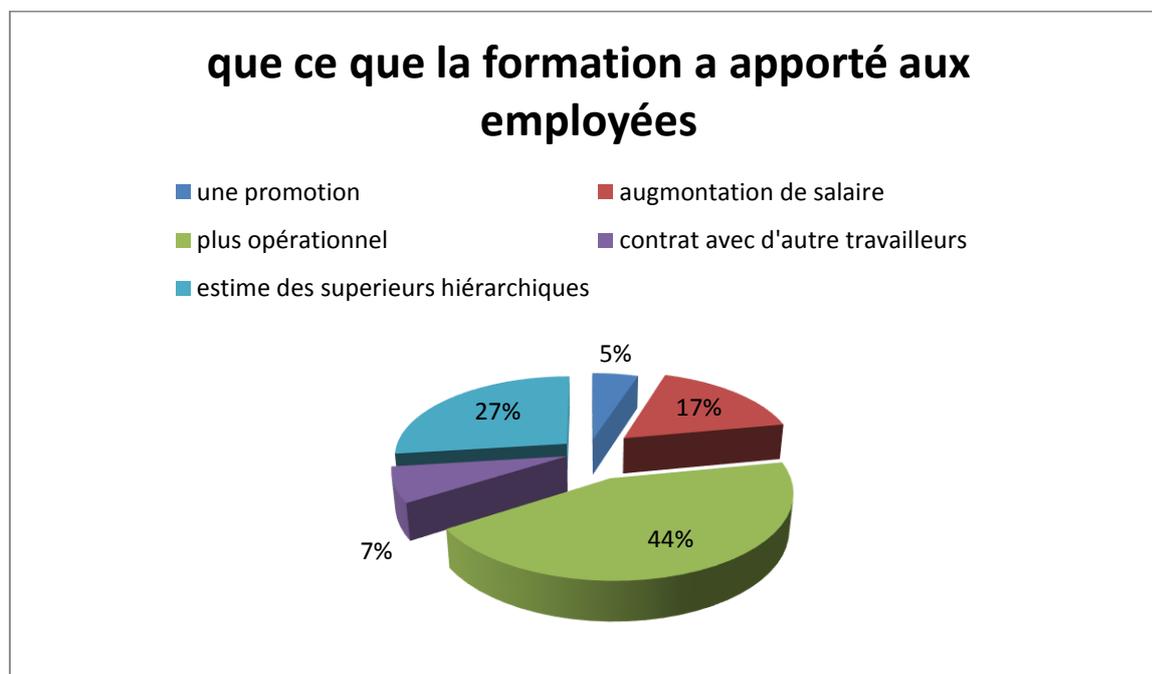
Source : enquête sur le terrain

100% desenquêtessontplus compétents et plus opérationnels, donc on constate que le suivi de la formation est très important pour le développement des compétences des employés.

Tableau n°19 :l'apport de la formation aux employés

	Une promotion	Augmentation du salaire	Plus opérationnel	Contrat avec d'autres travailleurs	Estime des supérieurs hiérarchiques	%
Hommes	2	7	15	3	6	80%
Femmes	0	0	3	0	5	20%
Total	5%	17%	44%	7%	27%	100%

Source : enquête sur le terrain



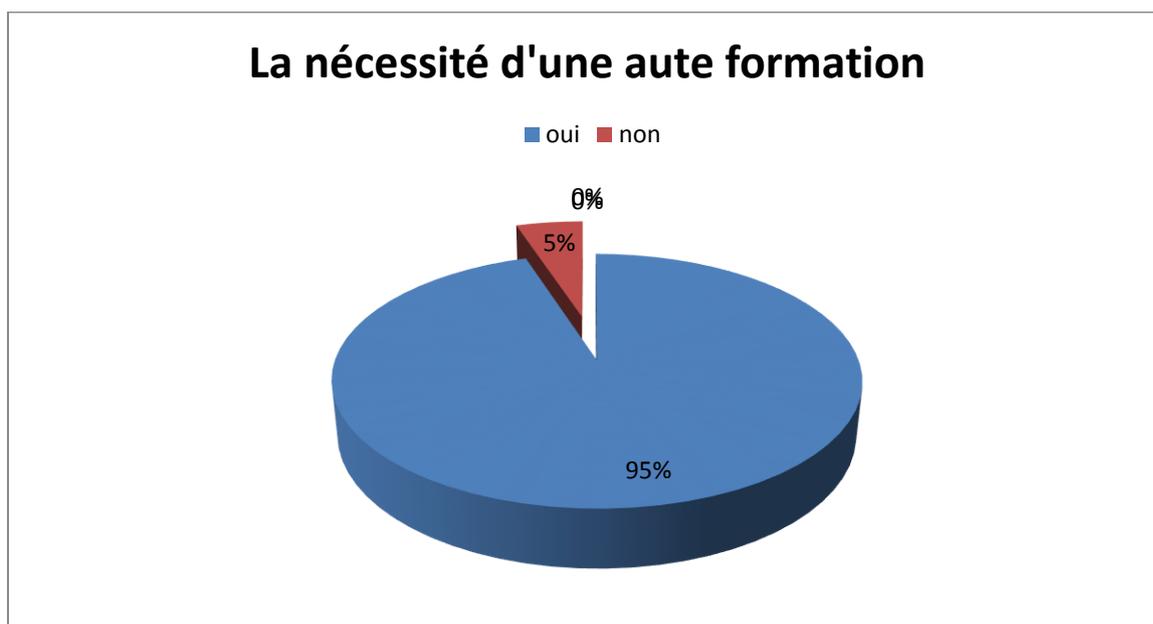
Source : enquête sur le terrain

On a constaté que la formation a rendu les employés plus opérationnels à 44%, d'autres employés ont estimé du supérieur hiérarchique et des collègues, 17% ont pour l'augmentation du salaire, en contrepartie de 5% et 7% ont estimé que la formation leur a apporté une promotion dans leurs carrières.

Tableau n°20 : La nécessité d'une autre formation professionnelle continue sur le développement des compétences.

	oui	non	Pourcentage %
Hommes	31	2	80%
Femmes	8	0	20%
Total	95%	5%	100%

Source : enquête sur le terrain



Source : enquête sur le terrain

Question 20 : l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences

La plupart des personnes enquêtés ont défini que la formation est comme une mise à jour pour leurs connaissances,

D'autres ont avancé que la formation est un facteur qui permet de perfectionner les tâches dans un poste occupé

Et elle permet de booster la carrière professionnelle et optimiser le temps.

2. Analyse des résultats

D'après l'étude de terrain menée au sein de l'entreprise SPA TMF Logistic, et après avoir analysé les résultats des tableaux élaborés à partir des informations recueillies à travers notre questionnaire et d'après les avis du personnel, on constate :

Que l'entreprise TMF est une entreprise qui met en valeur les formations pour atteindre ses objectifs, et qui permet de maintenir à jour les connaissances et compétences pratiques de ses employés, et de s'adapter aux différentes tâches de poste.

La majorité des employés voient que la formation est un élément majeur de construction de leur compétence individuelle et collective, et la formation est un élément très important pour réaliser les objectifs de l'entreprise.

Les employés de TMF accèdent facilement à la formation et reconnaissent que la formation améliore leurs capacités professionnelles, mais il reste des progrès à faire sur le suivi des dispositifs.

D'après les résultats qu'on a obtenus lors de notre stage pratique effectué à l'entreprise, la formation a un impact positif dans le développement des connaissances et des compétences ce qui confirme notre hypothèse de départ.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté la partie pratique à l'aide des informations et données collectées, lors de notre questionnaire mené au sein de l'entreprise SPA TMF LOGISTICS nous avons tenté de présenter l'organigramme d'accueil de l'entreprise ainsi que ses différents services, nous avons utilisé un questionnaire comme un outil de collecte des données.

Après interprétation des résultats, nous constatons que SPA TMF LOGISTICS a mis tout les moyens humains, matériels et financiers nécessaires pour pouvoir faire face aux changements et maîtriser les nouveaux outils. Pour cet objectif, la direction et le personnel sont impliqués et motivés et veillent au bon déroulement de cette opération et travailler pour atteindre les objectifs tracés par l'entreprise.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Le principe retenu à travers les deux parties abordées (théorique et pratique) est que toute action de formation ne peut être neutre, elle apporte forcément des changements à condition que toutes les étapes de son processus soient respectées et qu'au début l'objectif soit bien défini.

La nécessité de la formation est devenue un outil privilégié de valorisation des ressources humaines, elle constitue le passage obligé de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers développant le savoir-faire et le savoir-être.

La formation est donc inductrice de changement simultanément chez l'individu en action dans l'entreprise parce qu'elle agit, sur le plan des relations humaines, et sur le plan des objectifs et par conséquent sur la politique de l'organisation. Car la compétence aujourd'hui ne peut garantir que la performance de l'immédiate. Par conséquent l'implication de tous les salariés de l'entreprise est plus que souhaitée dans le but de synergie de compétence.

À partir de ce travail, on a déduit que la formation est un investissement stratégique qui permet de développer la qualité, la pertinence et productivité des systèmes de la formation professionnelle continue. Elle est considérée comme une partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines, elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement dans la mesure où elle permet l'adaptation et le développement des compétences des ouvriers au sein de l'entreprise en fonction des évolutions des emplois.

Pour développer les compétences des salariés, les entreprises doivent utiliser toutes les formes de formation. Elles doivent aussi valoriser l'expérience en tant qu'occasion d'apprendre et d'acquérir des compétences nouvelles.

A travers l'enquête qu'on a menée, ses résultats nous ont permis de mieux appréhender la formation d'un point de vue des salariés, et d'en tirer des conclusions, qui ne sont certes pas universelles, mais qui ont pu être faites au cours de notre enquête au sein de l'entreprise.

Donc à base de l'analyse des données et interprétation des résultats de notre étude pratiques, nous avons abouti à la confirmation de l'hypothèse qui stipule que formation possède un impact direct et important sur le développement des connaissances et des compétences.

Bibliographie

Bibliographie

Liste Bibliographique :

Ouvrage :

- 01.** Alain Fernandez, Évaluer l'acquisition des compétences, 2019
- 02.** André Guittet. Développer les compétences, 2eme Edition ESF, 1998, Paris, P62 ,63
- 03.** CITEAU Jean pierre, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, édition Armant colin, Paris, 1994, P104.
- 04.** COHEN Annick « toute fonction ressources humaines », Edition D'undo, paris, 2006
- 05.** Guide pratique, La gestion prévisionnelle des métiers et compétences, 2009, P9
- 06.** Ibid. P280
- 07.** Jean-Louis Ermine, Bertrand Pauget, Annie Beretti, Gilbert Tortorici. Histoire et ingénierie des connaissances Sources et ressources pour les sciences sociales, dec 2004, Paris France. PP.1-15.
- 07.** Jean-Marie Peretti. Ressources humaines et gestion des personnes. 6ème édition, librairie Vuibert, mars, 2007.P99
- 08.** P. Perrenoud, Construire des compétences dès l'école. Pratiques et enjeux pédagogiques, Paris, ESF éditeur, 1997
- 09.** Laurent granger, Gestion des compétences, 2008-2021
- 10.** LE BOTERFS Guy, Comment évaluer les actions de formation, les éditions d'organisation, paris 1990, P178.
- 11.** LE BOYER CLAUDE LEVY, « évaluation du personnel, objectifs » édition d'organisation, Paris 2002, p.145.146
- 12.** LoicCadin. Francis GUERIN. Frédérique PIGEYER. Gestion des ressources humaines, 3eme Edition paris, 2007.
- 13.** OSDEY Alain et autres, Formation en entreprise, les clés de la réussite, édition de cci sa
- 14.** Schwartz, Dimitri, 2003. P427
- 15.** Serge Aries, Benoît Le Blanc, Jean-Louis Ermine. Management et ingénierie des connaissances, Modèles et méthodes Hermes-Lavoisier, 2008
- 16.** SOYER Jacques et FAISANDIER Sylvie, Fonction formatrice, les éditions d'organisation, paris, 2007, P280.
- 17.** THEVENET Mairice, « approche de la formation contenue dans l'entreprise », in revue française de gestion N°65-66, édition Vuibert, novembre, Paris, 1989, P42.

Bibliographie

17. VATIERRAYMAND développement de l'entreprise et promotion des hommes, entreprise moderne (EMI), 4ème édition 1985 Paris

Sites internet :

1. <https://knowledgesuccess.org/how-knowledge-management-improves-global-health>
2. <https://www.piloter.org/autoformation/evaluation/competence>.
3. <https://www.manager-go.com/presentation-de-manager-go/laurentgranger>
- 4.

Table des matières

Table des matières

Remercîment

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction Générale.....	01
Chapitre 1 Généralité sur la formation.....	05
Introduction	05
Section01 : le contexte théorique de la formation	05
1. Définition de la formation et ses enjeux.....	05
1.1. Définition de la formation	05
1.2. Les enjeux de la formation	06
2. Les objectifs de la formation et ses modes.....	06
2.1. Objectifs de la formation.....	06
2.2. Les modes de la formation	07
Section 02 : les besoins de la formation dans l'entreprise et ses principes	08
1. les besoins de la formation dans l'entreprise	08
2. Les principes de la formation	10
2.1. Connaissances partagées	10
2.2. Responsabilité partagée.....	10
2.3. La création des liens internes et externes	11
Section 03 : les raisons d'adaptation d'un plan de formation et ses types	11
1. La raison d'être de la formation :	11
1.1. Moyens de développement	11
1.2. Moyens de croissance	12

1.3. Moyen d'adaptation.....	12
1.4. Moyen d'efficacité collective.....	12
2. Les types de formation	12
2.1. La formation interne et externe	12
2.2. La formation générale et la formation spécifique	13
2.3. La formation formelle et la formation informelle	13
Section04 : la politique et le plan de formation	14
1. La politique de la formation	14
1.1. La définition de la politique de formation.....	14
1.2. Les objectifs de la politique formation.....	14
2. Le plan de formation	15
2.1. La définition du plan de formation.....	15
2.2. Les étapes du plan de formation	16
2.2.1. L'identification et analyse des besoins de formation.	16
2.2.2. Planification et conception de la formation.....	17
2.2.3. Diffusion de formation	17
2.2.4.Évaluation et suivi formation	17
Conclusion.....	19
Chapitre II Le développement des connaissances et des compétences	21
Introduction	21
Section 1 : Connaissances et compétences.....	21
1. Les Connaissances	21
1.1.Définition de la connaissance.....	21
1.1.1. Méthode MKSM/MASK.....	22
1.1.2. Les principes de modèles de MASK	23
1.2. Les types de connaissance	23
1.2.1. Connaissances déclaratives	23

1.2.2. Connaissances procédurales	23
1.2.3. Connaissances conditionnelles	24
1.2.4. Connaissances tacites	24
1.2.5. Connaissances explicites	24
Les caractéristiques de connaissance	24
La gestion des connaissances	25
2.1. Définition de la compétence.....	26
2. Les compétences	26
2.2. Types de compétences.....	28
2.2.1. Les compétences spécifiques	28
2.2.2. Les compétences individuelles	28
2.2.3. Les compétences collectives :	28
2.2.4. Les compétences générales	28
2.3. Gestion de compétences	28
2.3.1 Définition La Gestion des Compétences	28
2.3.2. Objectifs de gestion de compétences	28
2.3.3. Outils de gestion des compétences	29
2.3.4. Les avantages et les limites de la gestion des compétences.....	30
2.3.4.1 Avantages	30
2.3.4.2. Limites.....	30
Section 02 : L'évaluation des compétences acquises après une formation.....	31
1.Évaluer l'acquisition des compétences	31
2. Modèle d'évaluation des compétences	31
2.1. Novice	31
2.2. Débutant avancé	31
2. 3. Compétent	31
2.4. "Pro"	32

2.5. Expert	32
1.Définition	32
2.La formation et le développement des compétences	33
Section 03 : La formation comme outil de développement des compétences	33
3.Les référentiels de compétence et la formation.....	33
3.1.Le référentiel de l'activité	33
3.2.Le référentiel de compétence	33
3.3.Le référentiel de formation	34
4.La relation entre la formation et compétence.....	34
4.1.La relation formation, compétences	34
5.Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences	35
5.1.Situer la formation dans un processus éducatif.....	35
5.2. Promouvoir le bon usage de la formation	35
2.3Établir des cahiers de charge	35
5.4Concevoir une action de formation adaptée	36
5.5. Choisir les actions prioritaires.....	36
1.Lier approche compétence et pratique de formation.....	36
Conclusion.....	37
Chapitre III L'impact de la formation sur le développement des connaissances et des compétences	39
Introduction	39
Section 1 : Présentation générale de l'entreprise.....	39
1. Création de la SPA TMF Logistics	40
1.2. L'organigramme de l'entreprise TMF.....	42
2. Les services de la SPA TMF.....	42
2.1.Transport routier de marchandises	43
2.2. Transport frigorifique et collecte de lait.....	43

2.3. Manutention	43
2.4. Dépannage	43
2.5. Entreposage	43
Flotte de SARL TMF	44
Section 02 : La formation au sein de TMF.....	45
Procédure de formation	45
2. Structure concernée	45
3. Description du processus.....	46
4. Les différents acteurs et leurs actions	48
5.La procédure de la formation à TMF	49
5.1. Chargé de la formation	49
5.2. Responsable des structures et directeurs RH	49
5.3. Responsable de la structure/ charger de formation	49
5.4. Directeur général	49
5.5. Charger la formation	49
5.6. Charger la formation	49
5.7. Charger la formation	49
5.8. Participants	49
5.9. Responsable de la structure	49
5.10. Directeur RH	50
5.11. Directeur RH	50
5.12. Le dossier est composée de	50
Section 03: Interprétation des résultats du questionnaire	50
1.Les caractéristiques de la population de l'enquête.....	50
2. Analyse des résultats	68
Conclusion	69
Conclusion générale	71

Liste Bibliographique73

Table des matières

Annexes

Résumé

Annexes

Résumé

Dans le but d'évaluer l'efficacité du système de management intégré au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE après une année de son installation, nous avons fait un travail de comparaison suite à une enquête menée auprès du personnel et cinq entretiens incluant les pilotes des processus QSE. Les questionnaires administrés au personnel nous ont indiqué les nouveautés et améliorations apportées à leur égard ainsi qu'à l'entreprise, les entretiens quant à eux nous ont permis d'évaluer les efforts et les moyens que la direction a mis en œuvre pour garder le bon fonctionnement de ce système par rapport aux exigences des normes ISO, mais aussi le niveau de contribution de ce système à atteindre les objectifs de cette entreprise, au terme de notre travail de recherche nous avons constaté que la direction et ses collaborateurs étaient impliqués et engagés à respecter les exigences de ce système ce qui a permis d'être plus efficace à la réalisation des objectifs fixés un an auparavant .

Concepts clés : système de management intégré, l'efficacité du système de management intégré, système de management de la qualité, système de management de l'environnement, système de management de la santé et sécurité au travail, Général Emballage

Summary

In order to assess the effectiveness of the integrated management system within the GENERAL EMBALLAGE company after one year of its existence, we carried out a comparison work resulted from a survey conducted among the staff and five interviews including the managers of QSE processes. The given questionnaires to the staff indicated new things and improvements made to them as well as to the company. As to interviews, they allowed us to assess the efforts and the means that the head managers are implemented to keep the good functioning of this system in relation to the requirements of ISO standards, but also the degree of contribution of this system to achieve the objectives of this company. At the end of our work we noted that the management and its collaborators were involved and committed to respect the requirements of this system. Which made it possible to be more efficient in achieving the objectives set a year earlier.

Key concepts: integrated management system, efficiency of the integrated management system, quality management system, environmental management system, occupational health and safety management system, General Emballage