

**L'INGENIERIE DE FORMATION AU SERVICE DE LA
GESTION ET DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

Mustapha FERHAOUI *

Maitre de conférences (A), Laboratoire d'ingénierie de développement durable, responsabilité de
l'université et intégration sociale, Université Oran 2, Algérie

Email : ferhaoui.mustapha@univ-oran2.dz

Reçu	22 /05/2021	Accepté	28/06/ 2021	Publié en ligne :	30/06/2021
------	-------------	---------	-------------	-------------------	------------

RESUME

L'objet de cet article est de proposer une démarche d'ingénierie de formation susceptible d'apporter des réponses aux préoccupations des responsables de l'entreprise, dans le domaine de développement des compétences en s'appuyant sur une recherche qualitative. Nous partons de l'hypothèse forte, que si la formation est mise au service de la satisfaction des besoins de compétences, elle contribue fortement au développement des compétences. Enfin, La recherche montre que, la problématique de la compétence dans les entreprises doit se traiter, en amont et requiert des compétences dans l'élaboration des référentiels et en ingénierie de formation

Mots clés : GRH, ingénierie de formation, compétence, référentiel, plan de formation**JEL Codes :** M12

* Auteur Correspondant : Mustapha FERHAOUI, ferhaoui.mustapha@univ-oran2.dz

1. INTRODUCTION

L'efficacité et la compétitivité des entreprises dépendent essentiellement de la performance et de la motivation de leurs employés. Ces entreprises adoptent des méthodes de gestion collaborative des ressources humaines où la formation occupe une place importante. Elles deviennent par conséquent, des organisations apprenantes.

En Algérie, les entreprises se sont confrontées à des bouleversements majeurs dus à la signature de l'accord de libre-échange avec l'union européenne en 2005. Plusieurs d'entre elles ont disparues causant la perte de milliers d'emplois.

Après deux décennies, une crise de pénurie de compétence s'est manifestée, elle remet en question les modèles de gestion des ressources humaines des entreprises.

Dans ce contexte, la réflexion est portée sur l'évolution des systèmes de production et de gestion qui ont modifiées sensiblement les caractéristiques des emplois et des compétences. L'adaptation, par la formation, est devenue une nécessité pour produire les compétences nécessaires (FERHAOUI M. , La dimension de l'emploi atypique au travers des pratiques de GRH, 2015).

Cette dernière comporte une part croissante d'initiative et de responsabilité. Elle est valorisée par l'apprentissage et la formation durant tout le parcours professionnels des salariés. Ils doivent, désormais, être capables de s'adapter à des situations complexes.

La recherche de cette adaptation est devenue une dimension clé de la notion de compétence, que les entreprises recherchent de plus en plus.

On entend par compétence, l'ensemble des ressources, individuelles (savoir, savoir-faire et savoir-être) et de l'environnement, que le salarié mobilise, dans une situation de travail, pour résoudre un problème donné ou atteindre un objectif prédéfini. Elle est tenue de produire une performance. Ceci dit, la compétence est lié étroitement à la spécificité du travail.

Tracer son parcours professionnel revient à développer ses compétences de façon permanente (FERHAOUI M. , 2011). Désormais, l'entreprise et ses salariés, le partagent les mêmes objectifs de performance.

C'est une nouvelle « doctrine » managériale (LEVY-LEBOYER, 1999) qui associe les objectifs des salariés à celles des entreprises, en leurs donnant davantage d'initiative (LE BOTERF, Construire les compétences individuelles et collectives : agir et réussir avec compétence, 2006).

Elle transforme radicalement le rapport salarial, car, le salarié doit fournir une performance qu'elle va contribuer à la réussite de l'entreprise, et en retour, elle est tenue lui assurer les chances pour conserver son emploi et les conditions (LE BOTERF, Ingénierie et évaluation des compétences, 2002).

Cette communication vise à proposer une démarche d'ingénierie de la formation capable d'apporter des réponses aux préoccupations des responsables de l'entreprise, notamment dans le domaine du management des ressources humaines en général et au développement des compétences en particulier.

Il s'agit de rendre compte sur la façon dont l'ingénierie de formation est utilisée afin de contribuer au développement et la gestion des compétences dans l'entreprise algérienne.

Nous partons de l'hypothèse que la formation, si elle est mise au service de la satisfaction des besoins de compétences contribue fortement à un management des ressources humaines basée sur les compétences.

Cette recherche est exploratoire et fondée sur la méthode de cas. La validation de l'hypothèse s'est faite à partir de l'observation scientifique sur le terrain et de la collecte de données (entretien semi directifs avec les responsables de RH et les consultants). L'analyse thématique est mobilisée pour le traitement des informations collectées.

2. DE LA FORMATION A L'INGENIERIE DE FORMATION

Les travaux de PAIN (PAIN, 2003) et de Le BOTERF (LEBOTERF, 1997) montrent que le terme d'ingénierie dans le domaine de la formation est relativement récent.

Le Petit ROBERT définit l'ingénierie comme relevant de « la conception, l'étude globale d'un projet industriel sous tous ses aspects techniques, économiques, financiers, sociaux, coordonnant les études particulières de plusieurs spécialistes ».

Cette conception industrielle et procédurale est largement reprise dans le domaine de l'éducation et de la formation. L'ingénierie de la formation peut alors être définie comme « *une démarche qui consiste à analyser, concevoir, réaliser et évaluer l'action de formation* » (ARDOUIN, 2010).

La formation sert à développer et maintenir les compétences actuelles et futures, elle est considérée comme un investissement (MEIGNANT, 2009). Elle favorise le transfert des acquis et l'apprentissage à tous les niveaux (BARBIER, 1985).

Elle accompagne et anticipe les changements, et fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines (DANNERY, 2008).

Elle structure désormais les marchés internes et externes du travail. Elle constitue la pierre angulaire et l'atout stratégique qui donne un avantage relatif à l'entreprise dans la concurrence à tous les niveaux (BELKHADEM & FERHAOUI, 2019). Elle s'impose à toutes les entreprises quel que soit le contexte économique et social.

S'approprier les connaissances nécessaires à la mise en place d'une véritable ingénierie de formation s'avère une priorité absolue pour les entreprises qui souhaitent contribuer à la production de la compétence (BELKHADEM & FERHAOUI, 2020)

A cet effet, deux conditions doivent coexister. La première concerne le système éducatif. Il doit assurer un contenu de formation qui répond aux besoins des entreprises. Quant à la deuxième, elle concerne les entreprises. Elles doivent, impérativement, identifier leurs besoins avec l'aide des spécialistes de l'ingénierie de formation. L'existence de ces deux conditions nous assure un rapprochement fructueux entre eux.

2.1. Les interactions entre gestion des ressources humaines et ingénierie de formation

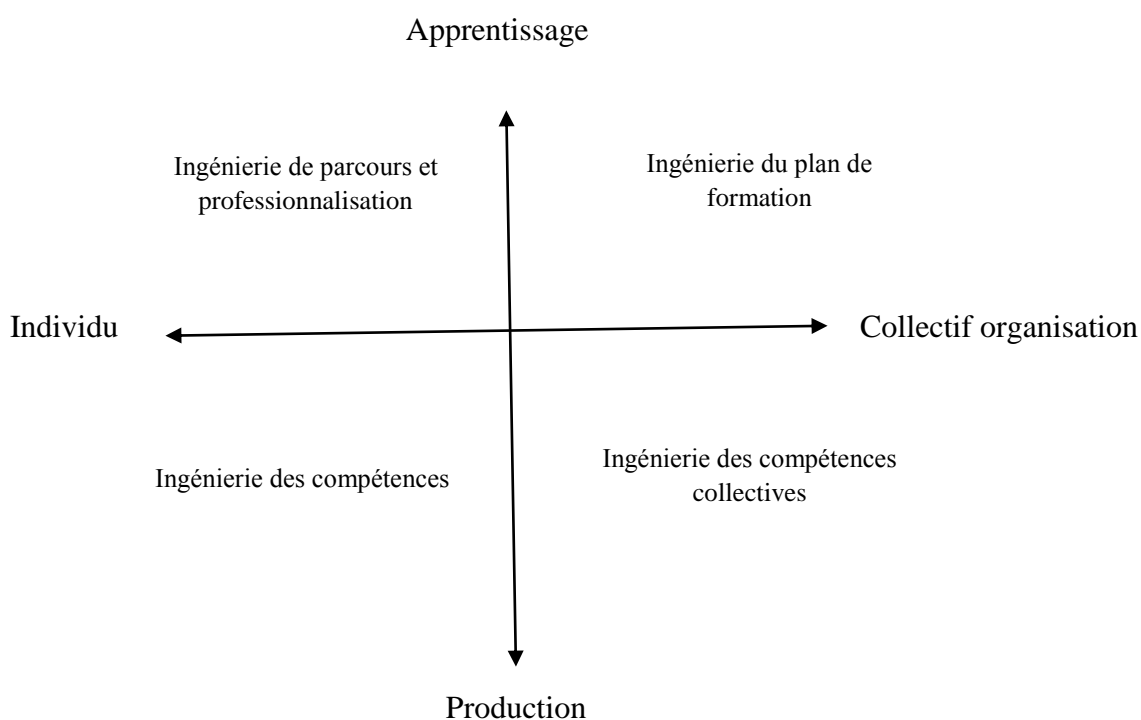
Les pratiques traditionnelles de formation caractérisées par l'utilisation ponctuelle de différents types de formation (qualifiante, diplômante) où l'entreprise ne cherche qu'à consommer un budget, ne peuvent pas demeurer.

Elles ne résolvent pas les problèmes et les difficultés auxquels les personnes sont confrontées quotidiennement dans l'exercice de leur travail.

Ces pratiques proposent des méthodes et des contenus pédagogiques insuffisants par rapport aux besoins réels des salariés.

Placer la démarche de l'ingénierie de formation au cœur des préoccupations de la gestion des ressources humaines améliorera la compétence des salariés, et assurera la conception des parcours professionnels stable et durables. La figure ci-dessous nous explique cette relation.

Figure 01. La place de l'ingénierie de formation dans la GRH (ARDOUIN T. ,
Ingénierie de formation, Intégrer les nouveaux modes de formation dans votre entreprise,
2017)



Elle se structure à travers la combinaison de quatre domaines :

- Ingénierie de compétences individuelles, qui lie la production avec individu,
- Ingénierie des compétences collectives, qui lie la production et l'organisation,
- Ingénierie des parcours et de professionnalisation, qui lie l'individu avec l'apprentissage et,
- Ingénierie du plan de formation, qui lie l'apprentissage avec l'organisation.

La formation, au préalable, des personnes chargés à l'ingénierie de formation au niveau de la direction de l'entreprise permettrait d'ancrer le MRH sur la logique de la compétence et donnerait à la politique de formation un sens de rationalité.

Les politiques de ressources humaines et la formation sont évidemment liées. Dans le tableau suivant on peut voir les interactions entre la GRH et l'ingénierie de formation.

Tableau 01. Relation entre Gestion des Ressources Humaines et Ingénierie de formation (ARDOUIN T. , Ingénierie de formation pour l'entreprise, 2010)

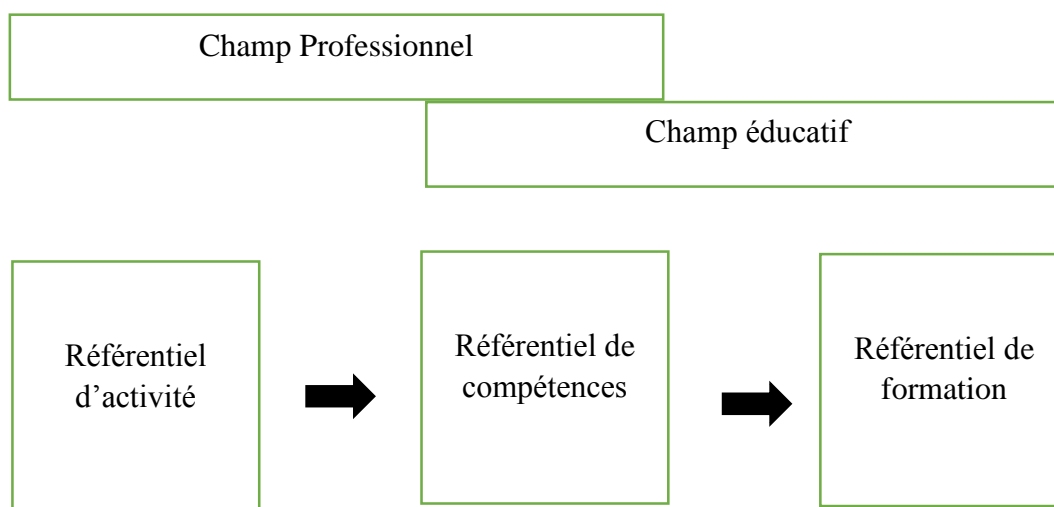
Gestion des ressources humaines	Ingénierie de formation
↓	↓
<i>Gestion prévisionnelle des effectifs</i> Prise en compte de la dimension démographique : entrées, sorties, aspects collectifs de l'évolution des effectifs	Référentiel d'emploi Parcours d'intégration de nouveaux recrutés Formation de publics cibles
<i>Gestion prévisionnelle des compétences</i> Aspect qualitatif du travail, de l'évolution des capacités individuelles ou collectives	Action de formation : perfectionnement, adaptation, techniques Référentiel de formation
<i>Gestion prévisionnelle de l'emploi et des métiers</i> Evolution de la demande de travail par la Direction liée aux déterminants socio-économiques nationaux et internationaux et aux orientations politiques et stratégiques industrielles	Analyse du travail Référentiel d'emploi
<i>Gestion prévisionnelle des carrières</i> dans le cadre de la relation salariale Définition et planification de trajectoires professionnelles pour les personnels	Parcours de professionnalisation Référentiel d'emploi

Chaque activité et domaine de la gestion des ressources humaines s'appuie sur l'ingénierie de la formation. Un fil conducteur lie la gestion des ressources humaines, politique de formation et plan de formation. L'ingénierie de formation constitue le support et l'instrument de la politique de formation (FERHAOUI M. , 2014).

2.2. La démarche de référentialisation

Les composantes de cette démarche d'ingénierie de formation sont **un référentiel d'emploi, d'activités et des compétences** résultant de l'analyse des activités professionnelles des personnes concernées. Ces trois référentiels constituent un préalable à la construction des référentiels de certification et de formation.

Figure 2. La référentialisation en formation (ARDOUIN T. , Ingénierie de formation pour l'entreprise, 2010)



3. DU REFERENTIEL AUX DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

3.1. Le référentiel compétence / formation

Nous emprunterons à Marc Dennery la méthodologie d'élaboration d'un référentiel de compétences qu'il propose et dont les grandes lignes sont reproduites ci-dessous.

- **Le Référentiel de Formation**

Le référentiel de formation regroupe, pour une filière d'emplois donnée, la déclinaison des compétences en objectifs pédagogiques et programmes de formation.

Il est composé :

- **D'un tableau de correspondance** entre les emplois types et/ou les compétences et les actions de formation.
- **Des fiches programmes de ces formations.** Plus qu'un simple catalogue de formations, ces fiches programmes sont de véritables cahiers des charges des actions de formations, la traduction concrète de l'offre de formation nécessaire au développement des compétences spécifiques de l'entreprise.

3.2. Comment élaborer un référentiel de formation ?

Marc Dennery propose 7 étapes et s'inspire des approches classiques d'analyse des besoins et d'ingénierie pédagogique.

a) Identifier la filière et analyser les différents emplois-types

Une filière est un regroupement de métiers le plus souvent réalisé en tenant compte des savoirs de référence mis en œuvre dans l'entreprise (« savoir vendre », « savoir animer un réseau de prestataires », « savoir mener une étude », « maîtrise des langages et des logiciels » dans la filière informatique, ...).

b) Décliner les compétences à partir des définitions d'emplois

Cette seconde étape consiste à décliner pour chaque emploi-type les compétences nécessaires à maîtriser. L'approche la plus opérationnelle consiste à traduire les activités de l'emploi en « savoirs », « savoir-faire » et « savoir-être ».

La difficulté consiste à exprimer une compétence en des termes suffisamment précis pour ne pas être ambigus ou flous, en restant assez accessibles pour être utilisables opérationnellement.

c) Identifier les contributions possibles de la formation

Cette troisième étape a pour but d'évaluer l'impact de la formation sur le développement de chaque savoir, savoir-faire et savoir-être.

Pour cela Marc Dennery propose une méthode simple : un tableau permettant de s'interroger sur le mode d'acquisition de chaque compétence (formation initiale, formation en salle, formation terrain ou acquisition par l'expérience).

Il propose aussi d'indiquer si une compétence est déjà maîtrisée (si elle doit l'être pour pouvoir occuper le poste a minima), lorsque le référentiel est élaboré sur une population restreinte (si une compétence est maîtrisée, il n'est alors pas nécessaire de chercher une réponse formation..).

Par exemple, voici l'évaluation de la contribution de la formation au développement des compétences pour le métier de formateur :

Tableau 02. Evaluation de la contribution de la formation au développement des compétences (DENNERY , 2008)

Compétences	Déjà maîtrisée	Expérience	Formation terrain	Formation initiale	Formation en salle
Savoirs <ul style="list-style-type: none"> • Connaître les méthodes pédagogiques • Connaître l'histoire des courants pédagogiques • ... 				X	X
Savoir-faire <ul style="list-style-type: none"> • Préparer la logistique • Gérer un groupe • ... 	X				X
Savoir-être <ul style="list-style-type: none"> • Ecoute • Aisance en public • ... 		X	X		

d) Choisir les modules de formation

Il s'agit ici d'effectuer un travail de synthèse pour regrouper le savoir, savoir-faire et savoir-être pouvant être développés à l'occasion d'un même module de formation :

- Regrouper les thèmes sur lesquels la formation en salle peut avoir un impact
- Les regrouper en modules de contenus et de durées cohérents.

Les thèmes nécessitant un apprentissage sur le terrain ou par l'expérience seront traités à part, dans l'étape suivante.

e) Réaliser le cahier des charges de chaque action

Chaque module de formation défini va faire l'objet d'un cahier des charges (intitulé, résultats attendus, objectifs pédagogiques, coût, évaluation du résultat, ...)

f) Rechercher les prestataires de formation

La recherche peut se faire en interne, si les compétences requises existent, ou en externe, à l'occasion d'un appel d'offre ou au minimum d'une sélection de prestataires sur la base de leurs réponses au cahier des charges.

g) Mettre en forme le référentiel

On y retrouvera la synthèse des points évoqués précédemment (correspondance entre filières, emplois-types, compétences et actions de formation). Les systèmes les plus avancés pourront même contenir les questionnaires de positionnement initiaux, ou les tests de pré requis, etc....,

Enfin, c'est sur la base de ces référentiels que nous pourrons alors déterminer les contenus et l'ingénierie pédagogique adéquats et nous permettra, en aval d'évaluer l'efficacité des formations dispensées et leurs impacts sur les compétences des agents.

Ils permettront d'envisager, compte tenu des statuts des personnes ainsi que de leurs contraintes professionnelles, d'envisager les modes de formation adaptés (interne, externe, présentiel, à distance, courte, longue, diplômante, qualifiante etc.).

Mieux, ils aideraient à examiner la question de la pertinence de la réponse formation. La formation n'est pas toujours une panacée. Ils serviront également pour établir les cahiers de charge des dispositifs de formation ainsi que des formations externes afin d'optimiser la demande et l'offre de formation.

Dans ce cadre le plan de formation, est une des traductions opérationnelles de la gestion des ressources humaines. C'est bien, l'analyse de la situation de travail qui va permettre de révéler l'écart ou le déficit de compétence (c'est-à-dire, les compétences qui manquent à un salarié pour faire son travail convenablement), qui va justifier le recours et la mise en œuvre d'une politique de formation

Si nous souhaitons que la formation soit un vecteur de changement afin, que l'entreprise puisse suivre les évolutions permanente de l'environnement et qu'elle puisse aussi adapter et développer les connaissances et les compétences de ses salariés, il est recommandé d'adopter trois types d'ingénierie à savoir :

- **Ingénierie sociale** pour définir la place et le rôle que doit occuper la formation dans la détermination des objectifs stratégiques d'évolution du pays.
- **Ingénierie de formation** pour inscrire la formation comme outil incontournable dans le processus d'adaptation des personnes aux besoins de leurs compétences.
- **Ingénierie pédagogique** pour concevoir les méthodes didactiques permettant un transfert des connaissances efficace.

4. CONCLUSION

La question de la compétence et de son développement dans les entreprises est tenue d'être traitée en amont. Elle a besoins des compétences en analyse des activités et du travail, en analyse des emplois et en ingénierie de formation.

Ceci dit, à côté de l'existence de la démarche de l'ingénierie de formation rigoureuse doit coexister une ensemble de référentiel. Il y a donc, au préalable, un nécessaire travail de référentialisation qui situe le cadre et les objectifs de toute action d'acquisition de compétences

Une action située en amont permettrait de développer des compétences en ingénierie de formation tant au niveau des organisations productives que dans les institutions publiques et privées en charge de la formation professionnelle continue. La méthode d'ingénierie innovante est en interaction avec une GRH basée sur la logique de compétences se décline en phases : Référentiels de l'emploi et des activités, référentiels de compétences et référentiels de formation, sans oublier les référentiels de certifications qui partiront des textes en vigueur pour être éventuellement actualisés et approfondis

Nous pensons en effet, que l'entreprise algérienne doit se mettre au diapason des exigences modernes qui s'imposent à l'entreprise de manière générale et à elle en particulier. La ressource humaine est de plus en plus un facteur stratégique dont la valorisation est indispensable dans la compétitivité économique.

Le problème des mises à jour des nomenclatures et autres référentiels de compétences ne se posera plus dans les mêmes termes qu'aujourd'hui. Il sera traité instantanément grâce aux compétences en ingénierie de formation des acteurs internes dans l'entreprise en collaboration avec des personnes ressources externes.

Le recours à ces compétences dans le cadre de prestations des organismes de conseils et/ou de formation peut également contribuer à régler ce type de problème dans l'intérêt de l'entreprise et du système national de formation.

REFERENCES

- ARDOUIN , T. (2017). *Ingénierie de formation, Intégrer les nouveaux modes e formation dans votre entreprise*. Paris: Dunod, 5ème édition.
- ARDOUIN, T. (2010). *Ingénierie de formation pour l'entreprise*. Paris: Dunod, 3ème édition.
- BARBIER, J. (1985). *L'Evaluation en formation*. Paris: PUF.
- BELKHADEM , B., & FERHAOUI, M. (2019). La formation continue : levier stratégique au développement des compétences, cas de la société Tréfilor. *Revue d'études Financières et Comptabilité et Administratives, N°3 Vol 6*.
- BELKHADEM , B., & FERHAOUI, M. (2020). L'impact de la formation continue sur le développement des compétences-Etude analytique descriptive: cas de la CNEP-BANQUE. *مجلة البشائر الاقتصادية Volume 6, Numero 2*, pp. 990-1007.
- DENNERY , M. (2008). *Piloter un projet de formation : du diagnostic des besoins à la mise sous assurance qualité*, coll. « *Formation Permanente* ». Paris: ESF éd., Issy-Les-Moulineaux.

- FERHAOUI, M. (2011). Production de compétences et formation continue : Quelles spécificités des pratiques de gestion des ressources humaines, cas de quelques PME en région oranaise. *Revue périodique DIRASSAT*, n°15 A, pp. pp 01-17.
- FERHAOUI, M. (2014). Oran: Management des ressources humaines orienté compétences : mythe ou défi dans l'entreprise, Ed,Dar El Gharb, in, « Management des ressources humaines orienté compétences : mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ? » coord, par MEBARKI, Laradj et BENYAHIA.
- FERHAOUI, M. (2015). La dimension de l'emploi atypique au travers des pratiques de GRH. *Revue ECONOMIE & GESTION*, N°12, pp. pp 58-81.
- LE BOTERF, G. (2002). *Ingénierie et évaluation des compétences*. Paris: Editions : d'Organisation.
- LE BOTERF, G. (2006). *Construire les compétences individuelles et collectives : agir et réussir avec compétence*. Paris: Editions Organisation.
- LEBOTERF. (1997). *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris: Edition: d'Organisation.
- LEVY-LEBOYER, C. (1999). *La gestion des compétences*. Paris: Ed. d'organisation.
- MEIGNANT. (2009). *Manager la formation, (7e éd. rév et aug)*. Paris: Edition: d'Organisation.
- PAIN. (2003). *L'ingénierie de formation, états des lieux*. Pars: Edition : l'Harmattan.

**TRAINING ENGINEERING FOR THE MANAGEMENT AND SKILLS
DEVELOPMENT**

Mustapha FERHAOUI *

Lecturer, Sustainable Development Engineering, University Responsibility and Social Integration
Laboratory, Oran 2 University, Algeria)

Email: ferhaoui.mustapha@univ-oran2.dz

Received	22 /05/2021	Accepted	28/06/ 2021	Published	30/06/2021
----------	-------------	----------	-------------	-----------	------------

ABSTRACT :

The purpose of this communication is to propose a training engineering approach likely to provide answers to the concerns of company managers in the area of skills development. It is based on qualitative research. We start from the strong assumption that if training is used to meet skills needs, it strongly contributes to skills development. Finally, research shows that the issue of skills in companies must be addressed upstream and requires skills in the development of standards and in training engineering

Keywords : HRM, Engineering Training, Skill, Repository, Training plan.

JEL Codes : M12

* Corresponding author: Mustapha FERHAOUI , ferhaoui.mustapha@univ-oran2.dz