

**INGENIERIE DE FORMATION ET  
DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES AU SEIN  
D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE**

**TRAINING ENGINEERING AND SKILLS  
DEVELOPMENT  
WITHIN AN INSURANCE COMPANY**

AMARI Salah Eddine Sofiane\*

Département de la Formation Préparatoire et Sciences et Technologies  
Ecole Nationale Polytechnique d'Oran –Maurice Audin-, Algérie  
[salaheddine.amari@enp-oran.dz](mailto:salaheddine.amari@enp-oran.dz)

Date Soumission : 16-12-2018	Date Acceptation : 18-06-2020	Date Publication : 24-06-2020
---------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

**Abstract:** The purpose of this work is twofold. First of all, I would like to describe the impact of training on skills development. In the second phase, I propose an approach or suggestion that allows this insurance company to effectively develop the skills of its employees. This is especially important since the company's training policy does not lead to a significant improvement in the professional skills of some executives. To this end, i have adopted a research-action approach based on an explanatory descriptive type problem. For this, i relied on a questionnaire and an interview developed with the management of the Company.

**Keywords :** Learning, skill, Skill developpement, training, Engineering Training.

---

\* Auteur Correspondant

**Résumé :** L'objectif de ce travail est double. Il s'agit en premier lieu d'exposer l'impact de la formation sur le développement des compétences. En second lieu, nous souhaitons proposer une démarche ou une suggestion qui permet à cette compagnie d'assurance de développer efficacement les compétences de ses salariés. Car, cette société organise des formations, mais ces dernières ne se traduisent pas par une amélioration dans la qualité de travail de certains cadres. A noter, qu'il s'agit d'une demande informelle de la part de la compagnie. Pour ce faire, nous avons adopté la démarche recherche-action en adoptant une problématique de type descriptif explicatif. Pour cela nous nous sommes basés sur un questionnaire et un entretien développé avec la direction de la Compagnie.

**Mots clés :** apprentissage, compétence, développement des compétences, formation, ingénierie de formation.

## **1- Introduction**

Dans un marché globalisé, des pressions concurrentielles pèsent de plus en plus fort sur les entreprises. Les entreprises sont alors davantage contraintes à s'adapter aux contraintes du marché pour garantir leur pérennité ou le développement (Mintzberg, 1989, 1<sup>ère</sup> édition). Un des éléments qui leur permettra de suivre ce changement permanent, de survivre voire d'accroître leur part de marché est de localiser les compétences, et de les développer. (Benchemam et Galindo, 2015)

Les changements économiques, technologiques, politiques entraînent une grande modification dans les organisations, et les situations de travail..., qui étaient stables autrefois. Les entreprises dont le marché est fondé sur un ensemble d'expertise en perpétuel évolution intègrent l'évolution des compétences, donc la formation interne et externe, comme un élément fondateur de leur organisation et de leur compétitivité. (Zarifian, 2001)

En effet, il devient important de s'adapter à ces changements. ; La capacité d'adaptation passe entre autres par la maîtrise des compétences requises par le marché, en d'autres termes par la mise en

place de processus de formation spécifique au marché visé. « *La formation se doit donc d'apporter une réponse pédagogique appropriée aux besoins de développement de l'entreprise et de ses salariés* » (Citeau, 1999, P85)

Afin que la formation soit efficace, elle doit s'appuyer sur un ensemble de démarches méthodiques et cohérentes avec les exigences du marché. Ce qui nous renvoie directement à l'ingénierie de formation.

L'entreprise a un rôle très important à jouer dans le processus de développement de ses compétences et de celles de ses salariés. Cependant, on est en droit de s'interroger les approches et les démarches qu'elle mobilise pour y arriver.

La problématique du développement des compétences en Algérie occupe le devant des stratégies gouvernementales et les programmes sectoriels depuis quelques années <sup>1</sup>, et plus exactement depuis l'engagement de l'Etat algérien dans les réformes structurelles. Ce passage a contraint les entreprises à s'adapter de plus en plus vite pour rester compétitive avec les entreprises nationales, voire internationales qui se trouvent sur le sol algérien.

24 sociétés d'assurance, toutes catégories confondues activent actuellement au sein du marché algérien des assurances, dont quatre entreprises étrangères.

Notre problématique de recherche s'intéresse au développement des compétences au sein d'une compagnie d'assurance. Cette problématique découle de notre contact avec un cadre dirigeant au sein de la compagnie. D'après lui, la société organise des formations, mais ces dernières ne se traduisent pas par une amélioration dans la qualité de travail certains cadres. Nous tenons à préciser qu'il s'agissait au départ d'une demande de nature informelle de la part de la compagnie.

---

<sup>1</sup> Comme le programme de mise à niveau des entreprises.

Notre hypothèse qui permet de parvenir à répondre à cette problématique est la suivante :

La formation n'est qu'un moyen parmi d'autres pour développer les compétences au sein de cette compagnie.

L'objectif de ce travail est double. Il s'agit en premier lieu d'exposer l'impact de la formation sur le développement des compétences. En second lieu, nous souhaitons proposer une démarche ou une solution qui permet cette compagnie d'assurance de développer efficacement les compétences de ses salariés.

Pour mener notre enquête, nous avons adopté la démarche hypothético-déductive en adoptant une problématique de type descriptif explicatif. Pour cela nous nous sommes basés sur un questionnaire et un entretien développé avec la direction de la Compagnie.

Ce document est scindé en trois parties. D'abord, la présentation du cadre conceptuel en insistant sur l'ingénierie de formation et ses étapes. Ensuite, l'analyse et les commentaires des résultats du questionnaire administré aux salariés de la compagnie d'assurance, et enfin, une tentative pour essayer de proposer une solution à la société pour développer efficacement les compétences de ses salariés.

## **2- Revue de la littérature**

L'entreprise en quête d'un avantage concurrentiel durable devra identifier, protéger, exploiter et développer ses compétences. Ce qui la met dans une position où elle doit construire et développer ses compétences elle-même.

### **2-1- De la compétence au développement des compétences**

Plusieurs auteurs ont essayé de définir cette notion de compétence, mais ces définitions restent pour le moins insuffisantes et incomplètes (Durand, 2006). Cette notion qui est *en voie de fabrication* (Le Boterf, 2000, P 12) est considérée comme *un mot éponge* qui s'enrichit de tous les sens attribués par ceux qui l'emploient (Gilbert et

Palier, 1992). « *Le succès de la notion de (compétence) mériterait d'être analysé. Il tient sans doute pour partie à la polysémie du mot et à la difficulté d'en donner des définitions rigoureuses* » (Laroche et Nioche, 1998, P 15)

Cette notion de compétence du latin *compētentiā* est utilisée dans plusieurs champs scientifiques ce qui facilite sa compréhension mais en même temps rend sa définition difficile (Grimand, 2004). En effet, ce concept est emprunté à plusieurs disciplines (droit, psychologie, sociologie, sciences de gestion, stratégie d'entreprise...) en plus « *son statut même de concept est contingent : la notion de compétence fait partie depuis longtemps du langage courant et son emploi quotidien est fréquent sans poser à ceux qui l'utilisent de graves questions techniques...c'est d'ailleurs une des difficultés rencontrées avec le concept de compétence : celle d'être également une notion familière. Le risque de malentendu est permanent. Gaston Bachelard affirmait qu'un concept scientifique devrait se construire contre les représentations familières et spontanées : c'est probablement le cas pour celui de compétence* » (Le Boterf, 2004, P 14). Aussi, même au sein de l'entreprise la compétence est traitée à trois niveaux, à savoir : individuel, collectif et organisationnel, ce qui se traduit par trois champs disciplinaires, qui sont :

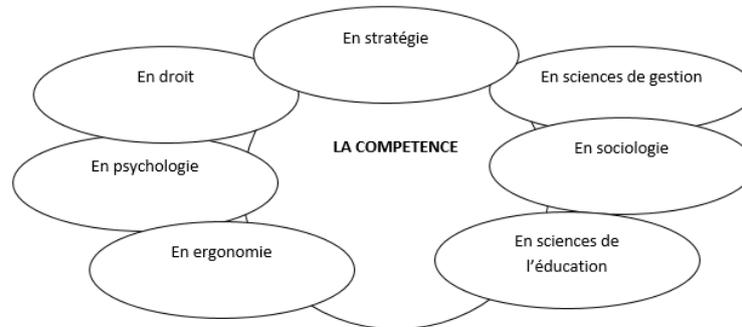
- La gestion des ressources humaines, avec les compétences individuelles,
- Du management, avec les compétences collectives,
- Et de la stratégie d'entreprise, avec les compétences organisationnelles ou clés. (Déjoux, 2013)

Par ailleurs, dans chaque discipline où le concept est utilisé, on trouve des définitions qui varient d'un auteur à un autre<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> C'est le cas des sciences de gestion, de la stratégie d'entreprise...

Figure 1 • Les champs d'utilisation de la notion de compétence



## 2-2- La définition de la compétence

Avant de chercher à définir le concept compétence il est important de comprendre la notion de qualification, car ces deux notions sont souvent confondues. En plus la qualification est souvent assimilée à la compétence en sciences de gestion. Elle peut être définie comme « *comme la certification obtenue au sein du système éducatif formel et produite par celui-ci. Il s'agit donc de l'ensemble des diplômes, certificats et autres reconnaissances formelles comprises dans un sens strict* » (Colardyn, 1996, P 9)

En ce qui concerne la compétence, cette dernière est très souvent définie autour du triptyque : savoir, savoir-faire et savoir-être. On entend par savoir l'ensemble des connaissances théoriques, par savoir-faire la mobilisation de ces savoirs face aux situations de travail, et par savoir-être les relations entreprises par l'individu avec autrui en terme d'échange de savoirs, de communication, de comportement et d'ouverture d'esprit.

Cependant, l'utilisation du concept de compétence n'est pas une nouveauté dans la littérature managériale, **Michel Parlier, et Patrick Gilbert en donnent une définition extraite du Larousse de 1930** : « *Dans les affaires commerciales industrielles, la compétence est l'ensemble des connaissances, qualités, capacités, aptitudes qui mettent en mesure de discuter, de consulter, de décider sur tout ce qui concerne son métier. Elle suppose des connaissances raisonnées (...).*

*Généralement, on considère qu'il n'y a pas de compétence complète si les connaissances théoriques ne sont pas accompagnées des qualités et de la capacité permettant d'exécuter les décisions qu'elles ont suggérées. » (Minet, 1995, P 21)*

On peut aussi la définir comme « *un savoir-faire opérationnel validé : savoir-faire, c'est-à-dire la capacité à faire (et pas seulement à connaître) ; opérationnel, c'est-à-dire mise en œuvre concrètement en situation de travail ; validé, c'est-à-dire reconnu par l'environnement. C'est une autre façon de dire utile, utilisable et utilisé » (Meignant, 1990, P 25)*

Elle peut être aussi définie comme un « *ensemble de connaissance, de capacités d'action et de comportements, structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données » (Gilbert et Parler, 1992, P 44). Ou comme « la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendue et validé » (Déjoux, 2013, P 10)*

Pour notre part, nous définissons la compétence comme « *la volonté de mobiliser et de combiner d'une manière intelligente des ressources individuelles et cognitives afin d'agir efficacement sur des situations de travail qui ne sont pas forcément similaires et d'une manière reproductible, sans négliger pour autant d'autres facteurs comme l'état des équipements ou la culture de l'entreprise »*

### **2-3- Le développement des compétences**

Le développement des compétences des salariés dans le but d'accroître la compétitivité de l'entreprise, d'une part, et de garantir l'employabilité des salariés d'autre part, est une des préoccupations de la gestion des ressources humaines ces dernières années. (Peretti, 2012)

En effet, le développement des compétences peut permettre d'une part à l'entreprise de s'adapter avec son environnement économique, social,...., tout en étant souple et réactive face aux changements et au complexification et par conséquent être en mesure de satisfaire des exigences de plus en plus fortes de la part des clients, d'autre part l'individu à intérêt de son côté dans le développement de son patrimoine

de compétence car ceci signifie pour lui une véritable garantie d'employabilité et de carrière professionnelle, dans une époque où l'employabilité est la quête de tous les salariés. (Dejoux, 2013; Le Boterf, 2004)

Le développement des compétences est défini comme « *tout processus par lequel une firme change qualitativement son stock existant d'actifs et de compétences ou crée de nouvelles capacité à coordonner et déployer des actifs et compétences nouveaux ou existants de manière à réaliser au mieux ses objectifs* » (Sanchez et al, 1996, P 8)

#### **2-4- L'ingénierie de formation et le développement des compétences**

Avant de parler de l'ingénierie de formation, il faut savoir que le mot ingénierie a deux origines. La première est française et qui a fait son apparition à partir du 16<sup>ème</sup> siècle dans le domaine militaire, et l'autre anglo-saxonne « engineering » apparue à la fin du 20<sup>ième</sup> siècle pour désigner l'art de l'ingénieur.

L'ingénierie a fait progressivement son émergence dans le champ de la formation pour devenir un concept-outil. La démarche consistait à partir de la pratique d'aller vers la conceptualisation afin de permettre à l'organisation de devenir plus performante et à l'individu d'évoluer. (Paramentier, 2008)

##### **2-4-1- L'ingénierie de pédagogie de formation**

L'ingénierie de formation est un ensemble coordonné de travaux de conception et de réalisation des systèmes de formation (Le Boterf, 1996). « *L'élaboration d'un projet de formation ne se réduit pas à la définition d'un contenu de stage et d'une pédagogie adaptée, mais nécessite de prendre en compte à la fois la demande de l'organisation et son environnement* » (Ardouin, 2003, P1). On peut la définir aussi comme « *une démarche qui vise la conception de la formation dans sa partie face à face -définition de la progression pédagogique, des contenus, des méthodes,...* » ([https://www.unige.ch/fapse/publications-ssed/files/3914/3938/8395/Cahier\\_82.pdf](https://www.unige.ch/fapse/publications-ssed/files/3914/3938/8395/Cahier_82.pdf) Consulté le 28/01/2017)

### **2-4-2- Définition de l'ingénierie de formation**

Il existe plusieurs définitions de l'ingénierie de formation. Cette dernière peut être définie comme « *l'ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations nécessaires à la conception et à la réalisation d'un ouvrage (unité de production, bâtiment, système de formation, réseaux de télécommunication) en vue :*

- *D'optimiser l'investissement qu'il contient ;*
- *D'assurer les conditions de sa viabilité » (Le Boterf, 1990, cité par Ardouin, 2003, P 11)*

Ou comme recouvrant « *toutes les activités (analyse des besoins de formation, définition des objectifs, conception du système d'évaluation et de pilotage de l'action, conception des stratégies de formation, programmation de l'action, suivi) qui concernent des actions de formation de moyenne et de longue durée : séminaires ou plans de formation, prévus pour durer plusieurs semaines, plusieurs mois, voire plusieurs années »* ([https://www.unige.ch/fapse/publications-ssed/files/3914/3938/8395/Cahier\\_82.pdf](https://www.unige.ch/fapse/publications-ssed/files/3914/3938/8395/Cahier_82.pdf), Consulté le 28/01/2017)

En résumé, nous pouvons définir l'ingénierie de formation comme une démarche socioprofessionnelle qui consiste à analyser, à concevoir, à réaliser et à évaluer des actions pour le développement des salariés, voire de l'entreprise.

### **2-4-3- Les étapes de l'ingénierie de formation**

A partir de cette définition, nous pouvons dire que l'ingénierie de formation regroupe quatre étapes successives et élémentaires, à savoir : l'analyse des besoins des salariés, la conception, la réalisation et l'évaluation.

#### **2-4-3-1- L'analyse**

Cette dernière est composée essentiellement de l'analyse des besoins des salariés et la rédaction du cahier de charge par le responsable de formation.

Dans le but de développer le savoir ou le pouvoir, autrement dit les connaissances ou la pratique des salariés, la fonction devra cibler les

lacunes des salariés pour les combler ensuite. Une des méthodes la plus fréquente consiste à les évaluer, les apprécier afin d'avoir une idée sur les points forts ainsi que les points à améliorer et de proposer les formations nécessaires.

L'évaluation n'est pas une fin, mais un moyen qui permet à la firme d'avoir une idée sur le potentiel de ses salariés afin d'orienter la politique de formation. L'évaluation est le moyen formel utilisé pour définir les besoins par l'identification des points forts et des points faibles, appelés aussi les points à améliorer.

Il s'agit de porter un jugement sur le travail fait par le salarié durant un exercice donné, voire sur son potentiel ou sur ses compétences. (Le Boterf, 2004)

Cette phase permet à la firme d'identifier les besoins en matière de compétences, à partir des compétences requises par l'entreprise. (Le Boterf, 1999)

Autrefois, cette pratique était centrée seulement sur les cadres de l'entreprise, mais à partir des années 1980 la démarche s'est généralisée à tous les niveaux (agents d'exécution et agents de maîtrise)

Ensuite, l'entreprise devra rédiger un cahier des charges conformément aux objectifs de l'entreprise. Et qui décrit les différents aspects pédagogiques, économiques, organisationnels, technologiques et juridiques.

#### **2-4-3-2- La conception**

Une fois les besoins définis, l'entreprise (la fonction Rh, voire, le responsable de formation) va déterminer la nature, la durée, le contenu...de cette formation, ainsi que le lieu de cette dernière, et ceci en fonction des moyens dont dispose l'entreprise et du budget alloué à cette action.

En effet, la formation peut être interne qui veut dire que c'est à la firme que revient le soin de d'assurer cette action toute seule, et ceci par des écoles, sinon des moyens de formation propre à elle. Soit, en externe, dans le cas où l'entreprise fait appel à un organisme extérieur pour assurer la formation.

Il s'agit de la description du contexte, des objectifs généraux et spécifiques de formation, ainsi que le temps prévu pour cette dernière. « *Pour être efficace, une formation ne peut être improvisée. Le formateur doit faire un travail important de préparation : poser clairement les objectifs pédagogiques à atteindre et les moyens pour y parvenir en termes de contenu, de méthodes à employer, de supports à utiliser* » (<http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/EnjeuxetDemarche.pdf>, Consulté le 19/06/2016)

La principale question de cette étape est : comment atteindre l'objectif de formation ?

En bref, cette phase a comme objectif de :

- S'assurer que les conditions de réussite de cette formation sont réunies
- Définir ce que les formés seront capable de faire à l'issu de cette formation
- Aider les former à apprendre en fonction de leurs potentiels
- Préciser le timing de cette formation.

### **2-4-3-3- La réalisation**

Cette phase est composée de deux facteurs qui sont le pilotage et l'animation.

Par pilotage, on entend la gestion du projet de formation et les personnes engagées dans ce projet.

Quant à l'animation, c'est le face à face qui a lieu entre le formateur et le formé. Pour cela il existe trois types de formation :

- En présentiel collectif : c'est la forme la plus adaptée par les organismes de formation
- En présentiel individualisé : c'est pour permettre un accompagnement plus proche du formateur.
- En Formation Ouverte et à Distance (FOAD) : repose sur des situations d'apprentissage complémentaires et plurielles en termes de temps, de lieux, de médiations pédagogiques humaines et technologiques, et de ressources. (Paramentier, 2008)

#### 2-4-3-4- L'évaluation

Le but de cette étape de de vérifier l'atteinte des objectifs et d'envisager éventuellement des actions correctives. L'évaluation d'une formation réside dans la comparaison entre les objectifs déterminés en amont de l'action de formation et les résultats observés après cette action. ([http://www.industrierh.org/pdf/fp12-evaluation\\_de\\_la\\_formation.pdf](http://www.industrierh.org/pdf/fp12-evaluation_de_la_formation.pdf))

L'évaluation est « *l'ensemble du processus de mesure qualitative et quantitative effectué tout au long du parcours de formation avant, pendant et après à partir de différents moyens mis en œuvre par le formateur, l'apprenant, le groupe de formation et les responsables de l'organisme ayant envoyé un adulte en formation* », selon Alain Labruffe (La formation des adultes, Afnor, 2005, p. 229).

Il faut que les dépenses engagées dans le cadre d'une formation aient un retour positif sur le salarié, voire sur la firme. Ce qui permet de considérer ces dépenses comme un « investissement de formation ». (Le Boterf, 1999).

Ce retour est vérifié, si cette formation a permis au salarié de transposer les connaissances acquises dans son travail et si ce transfert se traduit par une amélioration réelle sur sa performance. « *Les dépenses à caractère d'investissement : elles visent à augmenter le capital compétence* » (Le Boterf, 1999, p 244)

Car, comme pour tout autre investissement, l'entreprise doit être en mesure d'évaluer le retour sur son investissement formation, que celle-ci ait été dispensée en interne ou en externe.

Pour cela, il existe deux types d'évaluation, à savoir :

- L'évaluation à chaud qui est le recueil du degré de satisfaction des stagiaires à l'issue immédiate de l'action
- L'évaluation à froid qui est l'appréciation de la mise en pratique de la formation après quelques semaines.

D'autres niveaux d'évaluation peuvent être mis en œuvre :

- En cours de formation longue afin de mesurer la progression du stagiaire et d'ajuster le programme le cas échéant.

Ingénierie de formation et développement des compétences au sein d'une  
Compagnie d'assurance

- Plusieurs mois après l'action pour mesurer les impacts de la formation sur les résultats du service ou de l'entreprise. ([http://www.industrierh.org/pdf/fp12evaluation\\_de\\_la\\_formation.pdf](http://www.industrierh.org/pdf/fp12evaluation_de_la_formation.pdf))

### **3- Monographie**

Nous exposerons ci-après la méthodologie utilisée ainsi que la présentation du cas étudié à savoir le marché des assurances en Algérie.

#### **3-1- Présentation du cas étudié : La Compagnie Algérienne des Assurances**

24 sociétés d'assurance, toutes catégories confondues activent actuellement au sein du marché algérien des assurances:

- 13 sociétés d'assurances de dommages (dont 3 entreprises avec capitaux étrangers)
- 1 société de réassurance (dont une entreprise avec capitaux étrangers)
- 2 sociétés spécialisées
- 8 sociétés d'assurances de personnes

#### **3-2- Présentation de la méthodologie adoptée**

L'objectif de ce travail est de proposer une solution à la compagnie des assurances pour développer efficacement les compétences de ses salariés. L'objectif spécifique poursuivi est de vérifier si les étapes d'ingénierie de formation sont suffisantes pour le développement des compétences. L'hypothèse tirée d'une approche hypothético-déductive postule que l'ingénierie de formation n'est qu'un moyen qui permet de développer les compétences.

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, nous avons effectué une enquête au sein d'une Compagnie d'assurances. Pour la mener, nous avons adopté la démarche recherche-action en adoptant une problématique de type descriptif explicatif. Pour cela nous nous sommes basés sur un questionnaire et un entretien développé avec

la direction de la Compagnie<sup>3</sup>. « *La validité des résultats est renforcée quand plusieurs sources et plusieurs méthodes apportent un tir groupé des résultats similaires, concordants ou cohérents* » (Romelaer, 2005, P 127).

Le choix de la société a été motivé par le fait que la Compagnie organise des formations, mais ces dernières ne se traduisent pas par une amélioration dans la qualité de travail de certain cadres, et ce, suite à une rencontre que nous avons organisée avec un responsable de la compagnie.

Afin de bien enrichir notre enquête sur le terrain, et suite à l'absence de données ou de recherches sur cette problématique on a jugé utile de procéder à une investigation sous forme de questionnaire.

Avant de commencer la rédaction de notre questionnaire, nous nous sommes posé certaines questions comme le but de notre questionnaire, l'utilité et la clarté de certaines questions qu'on devait poser, la volonté et la capacité de la personne interrogée à répondre à certaines questions...d'une part, d'autre part, nous avons précisé le problème et les objectifs de notre recherche.

Ce dernier est composé de 33 questions, ces dernières sont de types dichotomiques, quantitatifs et qualitatifs à réponse simple, des échelles d'aptitudes, des réponses fermées et de réponses ouvertes.

Trois interrogations sur l'entreprise définissent notre questionnaire :

- 1- L'analyse de l'ingénierie de formation
- 2- L'impact de la formation sur le développement des compétences
- 3- L'impact de l'apprentissage sur le développement des compétences

---

<sup>3</sup> Tsoukas (1994) rappelle à cet égard que la connaissance des managers est une connaissance contextuelle, à savoir qu'elle privilégie les événements historiques et les processus dynamiques et qu'elle est synthétique (elle considère l'objet d'étude dans sa globalité). Cela dit, elle est dispersée (elle manque de structure générale) et elle ne permet pas une généralisation sur des régularités empiriques (CALORI *et al*, 1994). (Cités par Fauvy, 2009)

L'enquête exploratoire porte sur un échantillon composé de 30 salariés regroupant seulement des cadres de l'entreprise. Le choix de l'échantillon s'est effectué de manière aléatoire.

Nous avons pris contact avec l'entreprise en Novembre 2015, mais le changement de Directeur en fin d'année a rendu notre enquête difficile. L'accès à l'entreprise a pris plusieurs semaines. Les entretiens ont été réalisés durant le mois d'Avril 2016. Cinq entretiens semi directifs ont été menés. La durée moyenne de l'entretien était de 45 minutes. Nous avons repris contact avec les dirigeants de cette entreprise fin Janvier et début février 2017 pour récolter des informations complémentaires. Le but de ces entretiens était double :

- D'une part, avoir un éclairage sur ce créneau d'activité afin de se familiariser,
- Et d'autre part, nous apporter un plus par rapport à notre questionnaire.

Pour juger la fiabilité de notre questionnaire nous avons utilisé le coefficient de fiabilité Alpha de Cronbach, c'est-à-dire le degré avec lequel des instruments de recherche utilisés mesurent d'une manière constante l'objet étudié. Un questionnaire est fiable s'il reproduit les mêmes résultats sur les mêmes situations. « *Le concept de fiabilité correspond à celui de précision pour les scientifiques et est contenu dans celui de dispersion statistique*» (Bouletreau et autres, 1999, P 9)

Le coefficient de fiabilité Alpha de Cronbach est l'indice statistique le plus utilisé pour tester la fiabilité d'un questionnaire. Ce coefficient peut prendre des valeurs allant de 0 jusqu'à 1, si cet indice est supérieur à 0,5 ou à 0,6 (les chercheurs ne sont pas unanime sur la valeur exacte) cela veut dire que le test est fiable.

Le résultat obtenu d'Alpha Cronbach est égale à 0,725 ce qui est considéré comme satisfaisant, représentant une bonne consistance interne.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> La fiabilité de notre questionnaire a été calculée par le logiciel SPSS (version 20.0)

### **3-3- Analyse de l'impact de la formation sur le développement compétences au sein de la compagnie**

Avant de traiter les résultats obtenus à partir du questionnaire, il serait nécessaire de présenter l'échantillon des répondants et de faire un bref récapitulatif des principaux résultats descriptifs obtenus.

La majorité des répondants sont dans la catégorie d'âge [30-50] ans (82.5% des répondants au questionnaire). La catégorie la moins représentée est celle du [20-30] ans (7.5%).

L'échantillon est plus ou moins homogène quant au genre (hommes 57.%, femme 42.5%).

Selon la qualification, nous relevons que :

- 30% de la population interrogée sont des ingénieurs ;
- 70% d'entre eux sont des licenciés.

#### **2-3-1- L'analyse de l'ingénierie de formation**

Dans le cadre de cette partie nous présenterons un descriptif des étapes de l'ingénierie de formation au sein de la compagnie.

##### **2-3-1-1- L'analyse des besoins de formation**

L'analyse des besoins est l'étape la plus cruciale dans le processus d'ingénierie de formation. Elle permet à l'entreprise de détecter les points à améliorer des salariés par rapport aux compétences requises et d'en proposer des plans de formation adaptés.

Les résultats montrent que la majorité des répondants, soit 80%, affirme ne pas être évaluée ni avoir été questionnée sur ses besoins en matière de formation. Ce qui laisse entendre que dès le départ les salariés sont exclus de toute décision les concernant en matière de formation, du moment qu'il n'existe aucune évaluation formelle.

A ce sujet, Gilbert et Schmidt (1999), estiment qu'avant de développer une compétence ou de l'actualiser il faut bien sûr l'évaluer, car toute action de développement est attachée à une action d'évaluation, et ceci dans le but de comparer entre les compétences disponibles et

celles qui sont requises, pour préparer ensuite un plan de formation adéquat.

Cependant la direction générale affirme que l'analyse est basée plus sur l'observation des problèmes rencontrés au quotidien par les salariés comme le fait d'avoir des difficultés à faire face à certaines situations. Et c'est en fonction de ces lacunes observées que les formations sont conçues.

### **2-3-1-2- La conception des actions de formation**

La société est très active concernant la conception de la formation, c'est-à-dire l'ensemble des actions de formation que l'entreprise décide de faire suivre à ses cadres dans le but de développer leurs compétences.

Dans cette phase, la conception diffère d'un cadre à une autre. Dans la même catégorie socio-professionnelle les modules, les contenus, le timing, les lieux,...ne sont pas les mêmes. Tout dépend des lacunes que la direction cherche à combler.

En effet, dans la catégorie des cadres par exemple, il y'a des licenciés en droit et d'autres en sciences économiques ou commerciales. Ce qui fait que la formation n'est pas identique. Aussi, dans cette même catégorie on trouve des ingénieurs en informatique.

D'après les résultats, on constate 87% des répondants affirme avoir suivi des formations. 84% de ces formations étaient des formations de courte durée, et 16% d'entre elles étaient des formations de longue durée. La formation professionnelle spécialisée (FPS) regroupe toutes les formations dont la durée est égale ou supérieure à 6 mois. Ce type de formation a un impact direct sur la carrière professionnelle.

Le perfectionnement professionnel (PP) regroupe toutes les formations dont la durée est inférieure à 6 mois. Ces formations ont pour objectif le bon déroulement de l'activité professionnelle.

### **2-3-1-3- La réalisation des formations**

La formation se présente d'abord à la société comme une obligation, puisque en Algérie l'entreprise de plus de dix salariés doit consacrer au moins 2% de sa masse salariale brute à la formation professionnelle continue de ses salariés. Nous n'avons pas réussi à avoir le taux exact de l'apport de cette société, mais les responsables nous ont affirmés que la participation de leur entreprise dépasse les 2% imposé par l'Etat.

A propos de la réalisation des formations, il s'agit d'une phase purement pédagogique qui met les formés et le formateur en face à face. Les méthodes pédagogiques les plus utilisées c'est les séminaires par le biais de spécialistes.

D'après les résultats, on constate que 100% des formations réalisées sont des formations en présence collective.

40% des questionnés estiment que le contenu des formations est présenté de manière très intéressante. La moitié trouve que ce contenu est présenté de manière intéressante, seulement 10% des questionnés critiquent la manière dont le contenu est présenté, qui selon eux n'est pas en symbiose avec leur besoin. En effet, les cadres qui travaillent dans les risques divers (mis à part l'automobile du moment où l'intégralité du travail est faite par un logiciel). Il n'existe aucune personne qui gère la branche transport correctement. Il s'agit d'un profil très rare, les seules personnes qui possèdent des compétences dans cette spécialité c'est des anciens qui ont appris par l'expérience. A signaler aussi l'absence de centre de formation spécialisée dans ce domaine. D'après un responsable de la société, la formation dans le transport coûte 45.000 euros en France<sup>5</sup>.

En ce qui concerne la relation entre l'évolution des emplois et les formations dispensées, il ressort que la majorité des répondants, soit 90% estiment que les formations proposées sont à jour par rapport à ce qu'ils perçoivent de l'évolution dans le domaine. Seulement 10% estiment le contraire car le contenu de la formation ne leur offre aucun prérequis pour faire face aux difficultés rencontrées dans le quotidien.

---

<sup>5</sup> Il s'agit d'un diplôme de MBA. Frais de formation, de déplacement, d'hébergement,...

Ingénierie de formation et développement des compétences au sein d'une  
Compagnie d'assurance

Quant au programme de formation, 80% des questionnés sont satisfaits par les programmes de formations proposées.

#### **2-1-3-4- L'évaluation des actions de formation**

A propos de l'évaluation des formations, qui est considérée comme une partie intégrante de l'ingénierie de formation, la direction et les salariés ont affirmés que la seule évaluation qui est faite, est l'évaluation à chaud qui est réalisée juste après la formation dans le but de mesurer le degré de satisfaction des salariés, ou d'évaluer les connaissances acquises lors de la formation.

#### **2-3-2- Impact de la formation sur le développement des compétences**

La formation est le support privilégié par la société pour développer les compétences. L'objet de cette partie est de faire ressortir l'impact de la formation sur le développement du potentiel des salariés, en l'occurrence des cadres.

Un quart des enquêtés affirment que la formation les aide peu dans l'affrontement des situations de travail. Cependant, 65% de notre échantillon estime que la formation a un effet positif sur leur manière d'agir face aux situations professionnelles. Par ailleurs, 10% de la population étudiée trouvent que la formation n'a aucun effet sur leurs façons d'agir au travail.

La majorité des personnes questionnées, soit 80% prennent du recul à la réflexion, et affirment qu'elles sont capables de décrire le comment et le pourquoi de ses initiatives face aux événements affrontés. La même proportion des salariés, prennent du recul pour transposer ce qu'ils ont appris en formation face à d'autres situations ou d'autres contextes. Ce qui veut dire que la formation a permis à ces salariés de développer une faculté de transférer leurs expériences sur diverses situations de travail.

### **2-3-3- L'impact de l'apprentissage sur le développement des compétences**

D'après les résultats, plus des trois quarts des salariés, soit presque 83%, considère que l'expérience signifie pour eux le nombre de problèmes complexes affrontés. 17% de l'échantillon trouve que l'expérience est synonyme de la période de temps restée dans un poste.

L'analyse de la réflexion des salariés montre que la grande majorité des répondants (93%) prend du recul pour réfléchir aux situations complexes affrontées. Seulement 7% des répondants ne prend que rarement ou pas du tout le temps de réfléchir dans ces situations.

La quasi-totalité des enquêtés a une bonne vision sur le contenu de l'expérience. En effet, l'expérience n'est pas le fait de rester longtemps dans un poste mais c'est la fréquence des situations complexes affrontées. (Zarifian, 1999, 2001)

D'après l'analyse des résultats, la moitié des enquêtés affirme que la meilleure manière d'apprendre se fait par l'expérience (50%). Plus d'un tiers des répondants (40%) affirme que c'est grâce à la formation qu'il apprend et 10% affirme que la meilleure façon d'apprendre réside dans la conjonction entre apprentissage et formation.

Ces résultats confirment les apports théoriques en la matière, concernant le rôle considérable joué par l'expérience dans le développement des connaissances et des compétences des employés. Ceci n'exclut pas le rôle de la formation qui permet de munir les salariés des prérequis développés par la suite, grâce à l'apprentissage sur le terrain.

## **4- Conclusions et Recommandations**

D'après ce que nous avons cité plus haut, la société est contrainte avant toute chose d'instaurer une bonne pratique d'évaluation, chose qui est totalement absente. Les résultats de l'enquête montrent que la société ne réalise aucune évaluation envers ses salariés, malgré le fait que cette pratique est considérée par plusieurs chercheurs et spécialistes comme la pierre angulaire de la politique GRH. (Benchemam et Galindo, 2015). Sans négliger l'entretien d'évaluation. De cette manière, elle pourra mesurer les écarts entre les compétences requise et celles mises en

œuvre, et les mettre en adéquation par le biais d'une formation efficace en amont, mais aussi en aval dans le but d'évaluer la formation suivie par les salariés pour savoir si elle l'aura permis d'atteindre les résultats fixés préalablement, ce qui nous renvoie à l'évaluation à chaud et l'évaluation à froid de la formation suivie.

Deuxièmement, la société devra s'intéresser à la formation sur le tas, du moment que la littérature managériale et même les cadres de la société ont tendance à privilégier ce mode de développement des compétences (Lévy-Leboyer, 2009, P 113).

Aussi, la compagnie devra investir dans la formation d'un ou deux salariés à l'étranger et c'est à ces salariés formés que revient par la suite le soin de former leurs collègues dans la même agence ou dans d'autres agences. Dans ce sens et d'après Meignant<sup>6</sup>, « *Une organisation n'a pas de besoins de formation. Elle a des problèmes que la formation pourrait éventuellement contribuer à résoudre* ».

La société pourra aussi faire appel à un spécialiste local ou étranger pour dispenser une formation sur l'assurance de transport (aérien ou maritime) aux salariés, ce qui pourra permettre à la société de remédier à ce problème de non-retour sur investissement des formations dispensées.

En guise de recommandation, nous avons proposé trois suggestions pour la société :

- Introduire une politique d'évaluation en amont afin de lancer des formations en adéquation avec les besoins des salariés, et en aval, autrement dit, une évaluation à chaud pour connaître le degré de satisfaction des formés et l'atteinte des objectifs pédagogiques,
- Favoriser la formation sur le tas du moment qu'une partie importante des salariés apprécient ce mode d'apprentissage,
- Faire appel à un spécialiste pour former les salariés sur place, ou bien former un ou deux jeunes salariés à l'étranger, et c'est à ces deux derniers que revient le soin de transmettre aux différents cadres ce qu'ils ont appris.

### Bibliographie

1. ARDOUIN, T., *La formation est-elle soluble dans l'ingénierie ? Petite histoire de l'ingénierie de la formation*, Education Permanente, France, 2003.
2. BENCHEMAM F. et Galindo G., *Gestion des ressources humaines*. 5<sup>ème</sup>, Lextenso éditions, Paris, 2015.
3. CITEAU J-P., *Gestion des ressources humaines* Principes généraux et cas pratiques. 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1999.
4. COLARYN D., *La gestion des compétences*, Paris, éditions PUF, Paris, 1996.
5. DEJOUX C., *Gestion des compétences et GPEC*, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2013.
6. DURAND T., *L'Alchimie de la compétence*, Revue Française de Gestion, Jan.-Fév., p.84-102, 2006
7. GILBERT P., Parlier M., *La compétence : du mot valise au concept opératoire*, Actualité de la formation permanente, n°116, janv.-fév. 1992, pages 11-18
8. GILBERT P., Schmidt G., *Evaluation des compétences et situations de gestion*, Edition Economica, Paris, 1999.
9. GRIMAND A., *L'évaluation des compétences : paradoxes et faux semblants d'une instrumentation*, XVe Congrès Annuel de l'AGRH, Montréal, 2004.
10. LAROCHE H. et Nioche J.-P., *L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise*, RFG, n°99, juin-juillet-août, 1994.
11. LE BOTERF G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'organisations, Paris, 2000.
12. LE BOTERF G., *Construire les compétences individuelles et collectives*. 2<sup>ème</sup> édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2001.
13. LE BOTERF G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, 3<sup>ème</sup> édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2004.
14. LEVY-LEBOYER C., *La gestion des compétences. Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*, 2<sup>ème</sup> édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2009.

Ingénierie de formation et développement des compétences au sein d'une  
Compagnie d'assurance

15. MEIGNANT A., *Analyse des emplois, formation et décisions de gestion*, Education Permanente, vol. 12, n° 105, 1990, pp. 21-30.
16. MINET F., *L'analyse de l'activité et la formation des compétences*. Edition l'Harmattan, Paris, 1995.
17. MINTZBERG, H., *Le management : voyage au centre des organisations*. 1<sup>ère</sup> édition. Editions d'organisation, Paris, 1989.
18. PARMENTIER M-A., *L'ingénierie de formation*, Editions d'Organisation, Paris, 2008.
19. PERETTI J-M., *Ressources humaines et gestion des personnes*, Edition Vuibert, Paris, 2012.
20. REYNAUD J D., *Le management par les compétences : un essai d'analyse*, Sociologie du travail, volume 43, n°01, 2001, P 7-31
21. ROMELAER P., *L'entretien de recherche*, dans ROUSSEL P. et WACHEUX F. (eds), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, édition de boeck, pp.101-137, 2005.
22. ZARIFIAN P., *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, éditions Liaisons, Paris, 1999.
23. ZARIFIAN P., *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, Paris, 2001.