

UNIVERSITE ABDE RAHMANE MIRA BEJAIA



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Faculté des sciences humaines et sociales

Département de sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en SCIENCES SOCIALES

Option : Sociologie de l'organisation et du travail

Thème :

**L'importance de la formation et son impact sur le
développement des compétences**

Cas Pratique : IFRI SARL IBRAHIM & FILS OUZELAGUEN

Présenté par :

- *Bouda Lynda*
- *Bettar Millan*

Sous la direction de :

M^r. Faradji Akli

Devant le Jury composé de :

,

-JUN 2022-

REMERCIEMENT

Nous remercierons le dieu pour la persévérance, le courage, la santé l'ouverture d'esprit et l'inspiration dont il on a gratifié.

Aussi le présent mémoire n'aurait vu le jour sans l'aide bienveillante, la compréhension et le d'un certain nombre de personnes en l'occurrence nos chers parents, nos frères et sœurs à nos amis proches qui n'ont jamais cessé de nous encourager. Nous tenons à remercier M^o FARADJI MOUHAND AKLI, directeur de ce mémoire qui a supervisé avec clairvoyance et rigueur, la préparation de ce mémoire de fin d'étude, c'est grâce à ses conseils et sa disponibilité à chacune de mes sollicitations qu'on a pu mener à bien ce travail, qu'il trouve ici l'expression de nous profonde gratitude.

Ensuite à madame et messieurs les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de nous reconnaissance. Nous souhaitons aussi à remercier vivement tous les responsables de la direction de SARL IBRAHIM & FILS IFRJ qui ont accepté de répondre à nos questions et de nous permettre d'accéder au moins à une minorité de leur documentation.

DÉDICACES

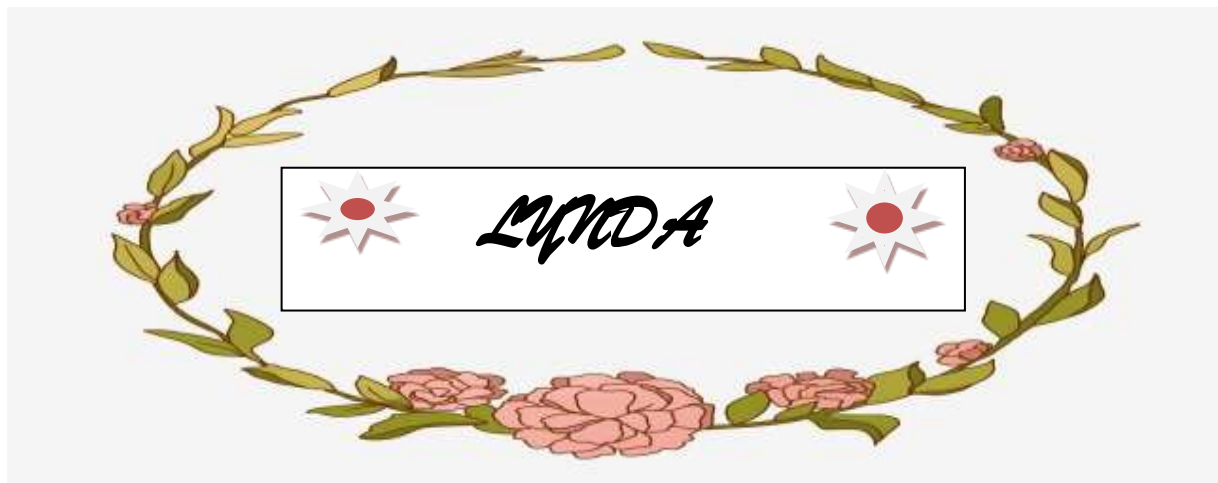
Je dédié ce modeste travail à :

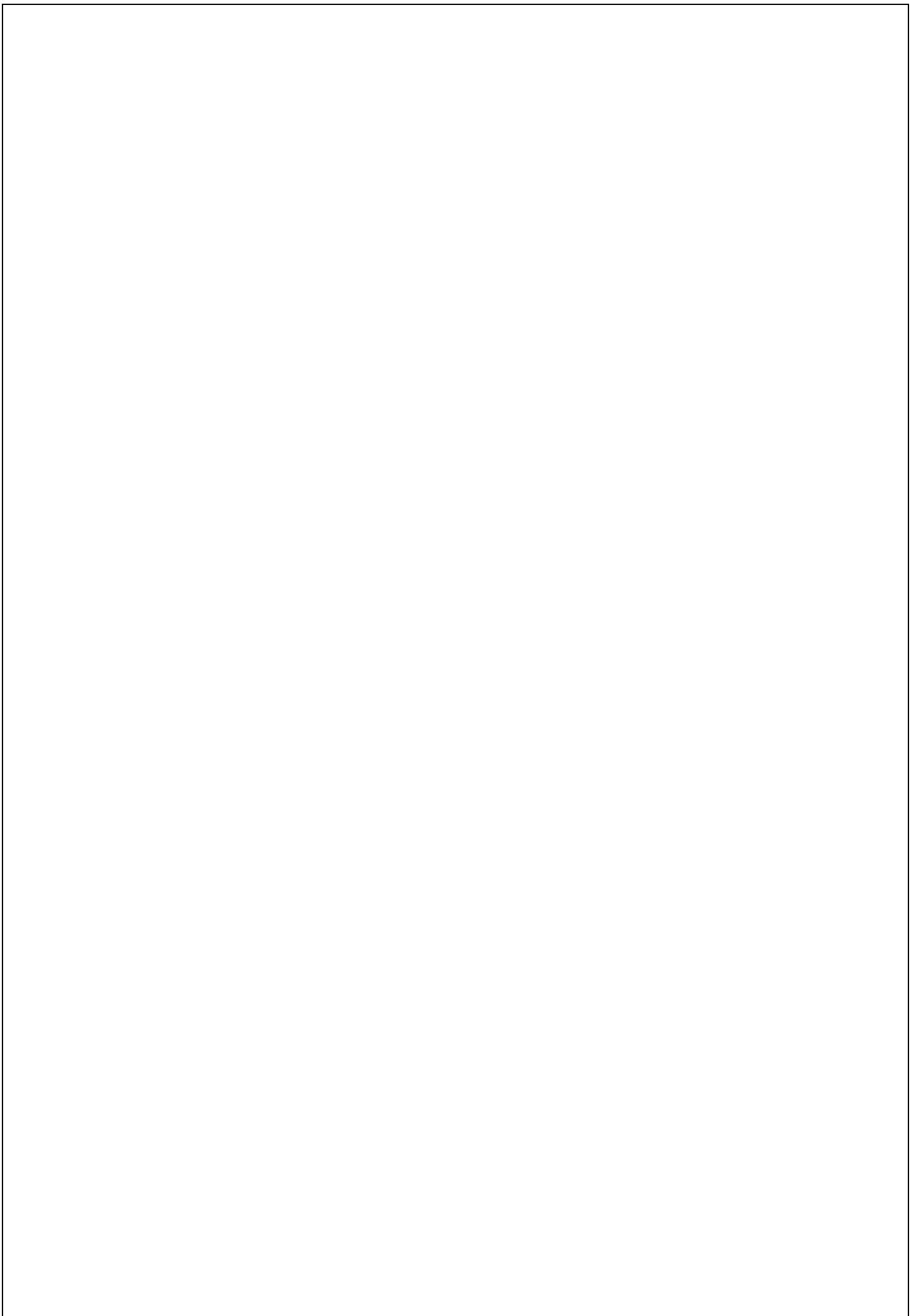
☒☒ *Mes très chers parents auxquels je ne rendrais jamais assez pour tout ce qu'ils ont enduré pour m'élever, et faire de moi ce que je suis devenu.*

☒☒ *MON MARI HAKIM qui a consacré tout Son temps pour mon bien*

☒☒ *Mes frères et sœurs*

☒☒ *MA binôme : BETTAR MILLAN
Toute la promotion 2021-2022.*





N°TABLEAU N°CHAPITRE	TITRE	PAGE
1/3	Répartition des agents par sexe	88
2/3	Répartition de l'échantillon selon l'âge	89
3/3	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	90
4/4	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	91
5/3	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise	91
6/3	Répartition de l'échantillon selon l'adaptation au changement et aux évolutions de son environnement	92
7/3	Les voix de sélection pour le développement de nouvelles compétences	93
8/3	Répartition de l'échantillon selon les moyens nécessaires pour bien faire leur travail	93
9/3	Les voix de sélection pour la charge du travail	93
10/3	Les voix de sélection pour la satisfaction dans l'entreprise	94
11/3	Répartition de l'échantillon selon l'utilité des compétences dans l'entreprise	94
12/3	Les voix de sélection pour les objectifs qui sont fixés	94
13/3	Les voix de sélection pour l'utilité du travail	95
14/3	Répartition de l'échantillon pour les conflits dans le travail	95
15/3	L'appréciation des salariés par la formation suivie selon le nombre de formation suivie	95
16/3	Le sentiment du former a l'issue de la formation	96

La liste des schémas

N°CHAPITRE N°SCHEMA	TITRE	page
1/1	La pyramide des besoins MASLOW	24
1/2	Etablissement de la politique de la formation	55
1/3	Répartition des agents par sexe	88
2/3	Répartition des agents par âge	89
3/3	Répartition des agents par niveau d'instruction	90
5/3	Répartition des agents par ancienneté	91
15/3	L'appréciation des salariés par la formation suivie selon le nombre de formation suivie	95
16/3	Le sentiment du formé à l'issue de la formation	96

Liste des abréviations

- **GRH** : La gestion des ressources humaines
- **Rh** : Ressource humaine
- **DIF** : Droit individuel à la formation
- **CIF** : Congé individuel de formation
- **SP** : Service de personnel
- **RI** : relation industrielle
- **DRH** : Directeur des ressources humaines
- **FRH** : Fonction ressources humaines
- **FP** : Fonction personnel
- **SGT** : Statut générale des travailleurs
- **CNAC** : Caisse nationale assurance chômage
- **OMC** : Organisation mondiale du commerce
- **GPEC** : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

TABLE DES MATIERES

Dédicaces

Remerciements

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Introduction générale.....01

Chapitre I : le cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons du choix du thème.....	04
2. L'Objectif de l'enquête	05
3. La problématique	07
4. Les hypothèses de la recherche.....	10
5. Définition des concepts clés :	11
5.1. La formation	11
5.2. La compétence	11
5.3. Action de formation.....	12
5.4. Le DIF.....	13
5.5. Le CIF.....	13
5.6. L'entreprise	13
5.7. Le cadre.....	14
5.8. La performance.....	14
6. Le déroulement d'enquête.....	14
7.1. La méthode utilisée	15
7.2. La technique appliquée	16
7.2.1. Architecture du questionnaire	16

Chapitre II : cadre théorique de la recherche :

Section 1 : La notion de la gestion des ressources humaines

1 : Définition et évolution la GRH	20
1.1. Définition de la GRH	20
1.2. L'évolution de la GRH	21
1.2.1. L'école classique	21
1.2.1.1. Le taylorisme	21
1.2.1.2. Le fayolisme	21
1.2.2. L'école des relations humaines	22
1.2.2.1. Les travaux d'Elton mayo	22

1.2.2.2. Les besoins d'Abraham Maslow	22
1.2.2.3. Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs	23
1.2.3. L'école moderne	24
1.2.4. L'approche systémique	24
1.2.5. La gestion stratégique des ressources humaines	25
2. L'évolution de GRH en Algérie	25
3.3. Les activités, de la GRH	26
3.3.1. Les activités classiques de la GRH	26
3.3.1.1. Le recrutement	26
3.3.1.2. L'administration du personnel	27
3.3.1.3. L'intégration	27
3.3.1.4. La formation	28
3.3.1.5. L'évaluation du rendement	28
3.3.1.6. La rémunération	28
3.3.1.7. La gestion prévisionnelle des effectifs	28
3.3.1.8. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	29
3.3.2. Les activités modernes de GRH	29
3.3.2.1. La gestion des carrières	29
3.3.2.2. La gestion des relations sociales dans l'administration	29
3.3.2.3. La gestion des ressources humaines assistée par ordinateur	30
4. But et les objectifs de GRH	31

Section 03: La notion de compétence

1. Définition, structures et évaluation de la compétence	31
1.1. Définition de la compétence	32
1.2. La structure de la compétence	32
1.2.1. Les savoirs	34
1.2.2. Les savoir-faire	34
1.2.3. Les savoir être	34
1.2.4. Communication	34
1.2.5. Souplesse du comportement	34
1.2.6. Confiance en soi	34
1.2.7. Compétences émotionnelles	35
1.2.8. Ethique et valeurs	35
2. La démarche compétence	35
2.1 La connaissance	35
2.2 La performance	36
2.3 La compétence	36
3. Les enjeux et la construction d'un modèle de compétence	37
3.1. Les enjeux attachés à la compétence	37
3.3.1. L'enjeu organisationnel	37
3.3.2. L'enjeu sociétal	38

3.2. La construction d'un modèle de compétence	38
4. Les typologies et caractéristiques des compétences	38
4.1. Les typologies des compétences.....	38
4.1.1. Les compétences individuelles	39
4.1.2. Les compétence collectives	39
4.1.3. Les compétences professionnelles	40
4.1.4. Les compétences spécifiques	40
4.2. Les caractéristiques des compétences	40
Conclusion	41

Chapitre 3 l'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

Section 1 : évolution de la formation

1.1 Définition de la formation.....	42
1.2 Evolution de la formation.....	42
1.3 Evolution de la formation en Algérie	43
1.3.1 Phase (A)	44
1.3.2 Phase (B).....	44
1.3.3 Phase (C).....	45

Section 2 : La politique de la formation professionnel.....

2.1 La politique de formation de l'entreprise	45
3. Les objectifs de la formation	48
3.1 .Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation	48
3.2. Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié.....	49
4. Les type de formation.....	49
4.1 La formation initiale.....	50
4.2. La formation continue.....	50
4.2.1 La formation de courte durée.....	50
4.2.1.1 Formation séminaires ou perfectionnement	51
4.2.1.2 Formation de recyclage	51
4.2.1.3 Formation préalable à la titularisation	51

4.2.1.4 Formation sur le tas	52
4.2.2 Formation de longue durée.....	52
5. Les actions de la formation	52
5.1. Un moyen de développement	52
5.2. Un moyen de croisement	53
5.3. Un moyen d'adaptation	53
5.4. Un moyen d'efficacité collective	53
6. les enjeux de la formation.....	53
7. Le plan de formation	55
7. Elaboration d'un plan de formation	55
7.1. Définition et présentation du plan de formation	55
7.2. La construction du plan de formation	57
7.3 Les étapes du plan de formation	58
7.3. La réalisation et suivi du plan de formation	59
7.3.1. La réalisation du plan de formation.....	62
7.3.2. Le suivi du plan de formation	71
8. l'évaluation de la formation	71

Section 03 : la relation entre la formation et compétence

1.1 Développement de la compétence	65
1.2 Formation et développement des compétences	66
1.3 La formation et son rôle dans le développement des compétences.....	67
1.4 Relation entre formation et compétence.....	68

Chapitre 03: La contribution de la formation au développement des compétences au sein Du SARL IBRAHIM & FILS IFRI Ouzelaguen.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil70

- Présentation de l'organigramme de la d'érection générale SARL IFRI...70
- Présentation du SARL IBRAHIM & FILS IFRI.....70

1. Historique et situation géographique.....	70
1.1. Missions et activités.....	72
1.2. Les différentes filières de la Sarl IFRI	72
2. Présentation des différents services.....	73
3. la structure du département des ressources humaines.....	76
3.1. Les objectifs du département	76
3.2. Les objectifs de l'organisme.....	76

Section 2 : La formation au sien de SARL IBRAHIM &FILS IFRI

1. Le cadre réglementaire de la formation.....	77
2. Le lancement d'une action de formation.....	78
A.L'ingénierie de la formation.....	78
B. La réalisation d'une action de formation	78
C. Le suivi et la gestion du plan de formation	79
Niveau 01 : avant la formation.....	80
Niveau 02 : pendant la formation.....	80
Niveau 03 : après la formation.....	80

Section 3 : la présentation de l'enquête et l'analyse des résultats

1. Préparation et réalisation de l'enquête.....	81
1.1. Présentation de l'échantillon	81
1.2. Objectifs de l'enquête	81
2. Architecture du questionnaire.....	81
2.1. Une présentation.....	81
2.2. Les questions.....	81
3. Exploitation et analyse des résultats.....	82

Conclusion Générale99

Références bibliographiques.

Annexes.

Tables des matières.

[Type the document title]

Introduction générale

Introduction :

De nos jours, la GRH prend de plus en plus d'importance dans notre société, les souhaits sont multiples et effectuent des formes différentes et complémentaires, tant que phénomène économique et social.

L'entreprise comme une organisation économique et sociale évolue dans la sphère d'activité socio-économique et dans le monde qui constitue pour elle un vaste marché au sein duquel elle diffuse son produit matériel et immatériel.

Avec les évolutions technologiques qui provoquent un accroissement spectaculaire des besoins en ressources humaines qui est un domaine de connaissance et d'action en pleine évolution, elle recouvre d'avantage les aspects liés à la dynamique de ces ressources humaines, hautement qualifiées et l'évolution des modes de production qui ont rendu l'adaptation au changement indispensables dans la plupart des emplois, la formation est devenue un investissement stratégique pour l'établissement et l'organisme.

La formation est l'ensemble des actions qui permettent aux organisations d'avoir le personnel le plus adapté pour accomplir les tâches qui lui sont confiées.

Alors l'entreprise doit développer des compétences déjà manquantes, soit de les maintenir, soit de les faire évoluer, liée à l'objectif stratégique de l'entreprise.

Les entreprises algériennes, soumises à la pression de l'ouverture économique et à une concurrence de plus en plus aiguë, prennent conscience de la nécessité cardinale de l'offre d'intégration de nouveaux savoirs et de l'investissement dans l'homme et du capital qu'il recèle, cela s'est traduit par un renforcement de l'effort de la place de la formation des salariés afin

Introduction

d'acquérir de nouvelles compétences, facilitant leur mobilité et consolider leur employabilités, donc pour préparer le décollage économique, l'investissement sur des programmes de développements des compétences par le biais de la formation doit être inscrit comme une priorité incontournable pour l'entreprise.

Les entreprises, conscientes de l'importance de la dimension humaine dans leur réussite accorde à la gestion des ressources humaines une place privilégiée, car la GRH englobe des domaines variés tels que : l'emploi, la formation, les relations sociales.... De ce fait toute organisation dispose d'un ensemble de fonction pour atteindre les finalités par exemples : « offrir un service adéquat à ses membres ou à ces clients », toute organisation applique des principes administratifs regroupés sous quatre catégories appelées : FONCTION DE GESTION (planifier, organiser, diriger et contrôler) le fonctionnement d'une organisation dépend en particulier d'une façon dont les RH sont planifier, organise, diriger et contrôler dans l'organisation.

La gestion des ressources humaines prend, au fur et à mesure que les entreprises grandissent, un poids nouveau. De plus, différentes tendances environnementales telles que la globalisation des marchés, l'évolution technologique ..., oblige la gestion des ressources humaines à évoluer considérablement. Les ressources Humaines réfèrent à la contribution que l'humain fait à la définition et à la réalisation des objectifs des entreprises. C'est cette contribution qui fait l'objet de gestion, c'est-à-dire d'opération, d'analyse, de prise de décision, de contrôle etc. ce qui crée des liens entre la gestion et les RH, d'où la raison d'être de cette discipline qu'est la gestion des ressources humaines (GRH).

Introduction

Cadre méthodologique de la recherche

Chapitre I :
le cadre
méthodologique de la
recherche

Notre objet d'étude s'inscrit dans le domaine de sociologie des organisations et du travail, et notre étude tente d'adopter des réponses spécifiques sur la formations qu'est l'une des bases fondamentales qui permettent l'amélioration et le développement de tout organisme professionnel, et qui s'articule autour d'un ensemble de fonctions comme la rémunération, la formation, le recrutement y compris les conditions de travail.

Le thème choisi s'intitule « l'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences » aux seins SARL IBRAHIM & FILS IFRI ».

Ce thème a été choisi pour les raisons suivantes :

1- Les raisons du choix de thème :

- C'est un sujet qui nous intéresse et qui correspondons a notre spécialité « Organisation du travail » ça fait partie de notre préoccupation.
- L'observation de l'entourage, faisant références à ce qu'on remarque quotidiennement.
- Faire connaitre la valeur, le poids et l'importance de la formation dans les entreprises prive dans l'économie algérienne.
- Chercher l'impacte et l'enjeu de la formation sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise.
- Savoir si les employés qui se sont insérés à une formation sont des employés motivés.
- Le souhaite de pouvoir bien diriger un jour une entreprise.
- Pour avoir une expérience professionnelle dans le domaine des ressources humaines.
- Pour voir si l'entreprise algérienne donne de l'importance aux facteurs humaine et aux catégories socioprofessionnelle dont la nature de travail.

- Découvrir les stratégies qui motivent les salariés et les réformes qui développent leurs motivations.
- Connaitre les méthodes de formation interne et externe des entreprises.

Identifier, analyser évaluer et prévoir les besoins en effectifs humains, tout en respectant les objectifs de l'organisation et ceux des salariés à court, moyen et à long terme.

- Connaitre les principaux outils associés à une procédure de formation.

1. L'Objectif de l'enquête :

Chaque sujet d'une recherche scientifique a des buts bien précis ; donc à travers notre étude, nous essayerons d'atteindre un certain nombre d'objectifs à savoir :

- Avoir des informations courantes sur le sujet.
- Avoir une idée sur la vie professionnelle qui peut être une porte d'entrée au monde de travail.
- L'importance du thème par rapport à la sociologie, puisque les pratiques de la GRH est l'un des questions les plus importantes en sociologie de l'entreprise, car elle joue un grand rôle dans la réussite d'une entreprise.
- Savoir si les entreprises entament la formation pour motiver ses employés.
- Comprendre le fonctionnement de l'entreprise IFRI concernant le rôle de la formation sur le développement des compétences.
- Faire apparaitre les difficultés et les obstacles que rencontrent les responsables aussi les salariés lors de la gestion des ressources humaines.
- Montrer la nécessité de développer le facteur humain au sein de SARL IFRI.

- Avoir l'avis du personnel sur les conditions du déroulement d'une action de formation d'une manière générale ;
- Déterminer l'impact de la formation sur leurs compétences et notamment sur leurs savoirs, savoir-faire et comportement ;
- Déterminer le niveau de satisfaction du personnel à l'issue de la formation.

3. La problématique

Le cercle des nations développées, ce sont la quasi-totalité des états qui renforce aujourd'hui leurs politiques en matière de formation dans le cadre de Stratégies destinées à faire face à la nouvelle division dans leurs échanges internationaux.

En effet, il est un fait établi et reconnu par les plus éminents analystes que les performances de tout appareil économique dépendent actuellement plus que jamais de la capacité des salariés d'une manière générale et des cadres d'une manière particulière à maîtriser leurs tâches et à en tirer le meilleur rendement.¹ Suit aux réformes entamées par l'Algérie depuis 1998 et qui avaient pour but de s'engager dans l'économie de marché, les entreprises algériennes sont amenées à s'évoluer afin d'assurer leur survie.

A l'ouverture de l'économie nationale au marché mondial et face à une concurrence internationale accrue. L'organisation est aujourd'hui contrainte à une rénovation totale de ses structures, elle devait à tout prix mettre en place un dispositif pour être à l'écoute de l'environnement turbulent, complexe et hétérogène, celui-ci fournit les moyens de son développement, mais aussi il comporte des risques qui peuvent être provoquer pour une concurrence plus souvent agressive.²

Dans ce contexte, la formation au sens large du terme devient un enjeu majeur et ce, à tous les niveaux dans le but de développement économique et social.

La formation est l'un des secteurs de la gestion des ressources humaines qui se professionnalise et se systématisent le plus dans l'entreprise. Si cette fonction

¹ - Ambert. H, management des ressources humaines, 3^{ème} éd Eyrolles, Paris, 1999, p 77.

² - MEZGHICHE. S, DEBBOU. B, METTNI. La politique commerciale d'une entreprise dans un marché commercial. Mémoire de fin de licence, faculté de droit et des sciences économiques, université de Bejaia, 2002-2003, p 5.

ne fait pas toujours l'objet d'un emploi à temps plein dans toutes les organisations, elle fait alors l'objet d'une activité dans des emplois composites (emploi dont la finalité globale n'est pas uniquement la finalité de la formation) ou dans l'emploi de responsable du personnel ou d'assistance de personnel dans une PME ou toutes les activités ressources humaines sont regroupées dans un seul emploi³.

La formation engage l'avenir du pays, en ce sens qu'elle traite de la préparation des hommes et des femmes à relever le défi de la compétition internationale marquée par le processus de la mondialisation et de la globalisation des économies.

La formation est un « facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise.»

Nous retiendrons que la formation vise la promotion d'une nouvelle culture, celle de la performance et de la qualité, car elle empêche l'obsolescence et le vieillissement des connaissances.

Les motivations pour le choix de ce thème résident dans le fait que la formation est devenue un outil stratégique à cause des exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au développement du savoir-faire (les compétences).

En conséquence, la formation joue un rôle très important dans chaque entreprise qui veut être saine.

³ J.BARRAUD.F.KITTEL.Moule,La fonction ressources humaines,Dunod, Paris, 2000

Notre problématique se situe dans le cadre de la recherche en gestion des ressources humaines dans le but de répondre à travers l'étude du cas de SARL IFRI à la question principale de travail :

- Est-ce que l'entreprise IFRI perçoit l'intérêt de la formation professionnelle pour l'amélioration des compétences ?

De cette question principale émerge des questions secondaires :

- Quel est l'impact de la formation professionnelle pour l'entreprise?
- Est-ce qu'il existe une relation entre la formation et le développement des compétences du personnel ?

Les hypothèses de la recherche :**4. Les hypothèses de la recherche :**

Afin de répondre aux questions de la problématique, nous allons procéder par un questionnaire adressés aux salariés de l'entreprise. Notre travail repose sur la formulation d'un certain nombre d'hypothèses que nous essayerons de confirmer ou d'infirmier dans notre étude.

- 1) la formation professionnelle contribue au développement de l'entreprise à travers l'amélioration des compétences des salariés.
- 2) Hypothèse 2 : le système de formation des ressources humaine peut assurer à la fois le développement et le bon fonctionnement des ressources humaines au sein de l'entreprise.

Pour tenter d'apporter des éléments de repense à notre problématique recherche, nous allons partager notre travail en trois chapitre. Dans le premier chapitre nous allons aborder la notion de la gestion des ressources humaines et son évolution historique. Le deuxième chapitre est consacré à notion de compétence et son évolution. Le troisième chapitre est dédié à l'importance de la formation et son impact sur le développent des compétences. Dans le dernier chapitre nous allons présenter notre entreprise d'accueil SARL IFRI ainsi que notre méthodologie de recherche. Enfin les résultats obtenus après dépouillement et traitement des questionnaires et des entretiens seront analysés à la lumière de nos hypothèses de recherche.

5. Définitions des concepts et mots clés :

5.1. La formation

- *Selon Meignant :*

La formation est un « facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise. ⁴

- *Selon J.M.Peretti :*

La formation est considérée comme un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures.⁵

5.2. La compétence

Parmi les multiples définitions de compétence (il en existe plus de quarante à ce jour) on a retenu trois et qui sont les suivantes :

- C'est celle donnée par Maurice De Montemolin et qui semble être la plus appropriée à la formation. Il définit la compétence comme des Ensembles stabilisés de savoirs et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau. ⁶
- Une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et les savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les

⁴ MEIGNANT, A manager la formation, édition, d'organisation, Paris, 1991, P 101.

⁵ J.M. PERETTI, Ressources humaines et gestion du personnel, 2ème édition, Vuibert, Paris, 1998, P99

⁶ Philippe Eray, « Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation », Editions Liaisons, Paris, 1999, p.21.

résultats attendus. Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante.⁷

- La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée.⁸

5.3. Une action de formation

Au sens légal, les actions de formation financées par les employeurs se déroulent conformément à un programme. Celui-ci, établi en fonction d'objectifs pédagogiques préalablement déterminés, précise les moyens pédagogiques et d'encadrement mis en œuvre et définit un dispositif permettant de suivre l'exécution de ce programme et d'en apprécier les résultats.

La construction d'une action de formation nécessite avant toutes choses que l'on ait identifié un besoin pour lequel la réponse formation est adaptée.

En fonction du contenu qui doit être traité, de la méthode pédagogique choisie, des objectifs visés, une action de formation peut revêtir des formes très différentes. Toutefois, plusieurs étapes permettent de sécuriser la construction du processus de formation.

C'est une formation qui se déroule conformément à un programme établi en fonction d'objectifs. Celui-ci doit préciser les moyens pédagogiques et d'encadrement mis en œuvre et définir un dispositif de suivi de réalisation du programme et d'appréciation des résultats⁹.

⁷ www.technocompetences.qc.ac/pdf/service/guide_RH_complet.pdf

⁸ Philippe Carré et Pierre Caspar, « Traité des sciences et des techniques de la formation », Dunod 2ème édition, Paris, 2004, p.150

⁹ CAMAPOY Eric et autres, « gestion des ressources humaines », édition PEARSON, Paris 2008, P 148.

5.4 .Le DIF

Tout salarié bénéficie chaque année d'un droit individuel à la formation. Créée par la loi 2004, le DIF se substitue au capital temps de formation. Le nombre d'heures capitalisables au titre du DIF est de 20 heures par an cumulable sur 6 ans. La mise en œuvre du DIF relève de l'initiative du salarié mais nécessite l'accord formalisé de l'employeur. Le DIF est, en principe, dehors du temps de travail. Le salarié perçoit une allocation de formation.¹⁰

5.5. Le CIF

Le congé individuel de formation (CIF) est le droit de s'absenter de son poste de travail pour suivre une formation de son choix. Pour en bénéficier, le salarié doit remplir certaines conditions et présenter sa demande à l'employeur, selon une procédure déterminée. Le salarié peut bénéficier, également sous certaines conditions, d'une prise en charge de sa rémunération et des frais liés au congé de la part de l'organisme collecteur paritaire agréé au titre du CIF (OPACIF) ou encore d'un organisme dont la compétence est limitée à une entreprise ou un groupe d'entreprises. La durée du congé peut atteindre un an à temps plein ou 1200 heures en discontinu.¹¹

5.6. L'entreprise

¹⁰ PARMENTIER Christophe, « l'ingénierie de formation, outils et méthodes », Edition d'organisation, Paris 2008, P108.

¹¹ Idem, P110.

Ainsi que l'entreprise est une unité de production originale, caractéristique de capitalisme, formée d'un groupe d'homme travaillant ensemble à des postes différents en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché.¹²

5.7. Le cadre

Le cadre peut être défini comme :

Le cadre est le membre du personnel responsable d'un acteur déterminé, dont il assure l'encadrement.¹³

D'après cette définition, le cadre est toute personne qui assure de fonctions d'encadrement mais elle n'a pas pris en compte d'autres critères comme le diplôme.

5.8. La performance

La performance est une exigence pour la pérennité de l'entreprise, inévitablement liée aux valeurs des personnes et des groupes d'intérêt qui la mesure. Par voie de conséquence, ce concept ne peut pas avoir de signification en soi, il ne peut en avoir que pour ceux ou celles qui y réfèrent dans leur rapport avec les entreprises. Il est temps de s'offrir une grille d'analyse et de mesure complète de la performance organisationnelle qui puisse dépasser les barrières disciplinaires et fonctionnelles et surmonter les obstacles posés par les préférences personnelles¹⁴

6. Déroulement de l'enquête

¹² <http://www.pratiques-de-la-formation.fr>

¹³ GRAWITZ Madleine, Lexique de science sociales, 7eme 2dition, éd. Daloz ?Pari, 2000, P43.

¹⁴ M. Estelle ..Morin et al « les indicateurs de performances » publié par l'ordre des comptables généreux licenciés du Québec. Edition GUREIN Montréal (Canada).1996.p8

L'enquête s'est étalée sur une période de 30 jours soit du 26/05/2022 au 27/04/2022.

Chaque jour pendant une semaine, nous avons distribué des questionnaires avec l'aide de 2 personnes au sein de l'entreprise SARL IBRAHIM & FILS IFRI. Les réponses étaient anonymes pour ne pas heurter la sensibilité de chacun.

7. La méthode et la technique de recherche

Cet élément va contenir la méthode et la technique utilisée durant notre Recherche.

7.1. La méthode utilisée

L'enquête menée sur le terrain est très importante pour toute recherche scientifique, du moment qu'elle constitue une source de données et d'information sur la réalité social et représente une pierre de touche pour la vérification du cadre théorique.

Chaque question posée durant la recherche demande des étapes méthodologiques adéquates avec la nature de l'objet de recherche. «Il n'existe pas une seule méthode scientifique à suivre pour découvrir la réalité, car les fonctions et les caractéristique de chacune utilisé par le chercheur ». ¹⁵

On a procédé durant notre enquête à l'utilisation de la méthode quantitative qui est « celle qui permette d recueillir sur un ensemble d'élément, des informations comparables d'un élément à l'autre ». ¹⁶

¹⁵ QUIVY Raymond et autres, manuel de recherche en science sociales 2 emm édition, Eddunod, Paris, 1995, P.195

¹⁶ Ibid, P.196.

Elle est déterminée par la nature, la question de départ et les objectifs de la recherche.

Cette méthode nous a soumis à l'analyse des données collectées du terrain, et de décrira leur aspect réel. De ce fait, nous avons utilisé la technique du questionnaire.

7.2. La technique appliquée (le questionnaire) :

Après avoir défini le problème de la recherche nous avons opté a utilisé la technique du questionnaire afin de recueillir des informations à l'étude dans la réalité. Ce dernier nous a permis une interprétation statistique des données d'une part et la vérification de l'hypothèse préalablement établie de l'autre part.

Donc, «le questionnaire est le point d'arrivée d'une réflexion théorique, mais il est également le point de départ de l'observation empirique qui suit ». ¹⁷

Le questionnaire a pour finalité «de recueillir l'information auprès d'une population déterminé, de toucher toutes les variables introduit au niveau des hypothèses et d'établir directement la relations entre les variables ». ¹⁸

Pour obtenir des informations à travers cette technique le questionnaire en l'occurrence, nous l'avons testé avant sa distributions afin de vérifier la formulation des questions et d'éviter les non réponses.

7.2.1. Architecture du questionnaire

Une présentation :

Elle est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, il était utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre étude.

Notre questionnaire se compose de trois parties :

- La première partie porte sur les données personnelles.

¹⁷ ALBARELLO Luc, apprendre à chercher, L'acteur social et la recherche scientifique, 2^{ème} Édition Ed de Boeck, canada, 2003, p64.

¹⁸ BOUDON Raymond, les méthodes en sociologie.

- La deuxième partie consacrée sur la formation et le développement des compétences.
- La troisième partie porte sur la formation et la satisfaction.

1.1) Choix de l'échantillon

Pour collecter le maximum d'information répondant aux normes de notre préoccupation concernant le rôle de la formation dans le développement des compétences aux seins de l'entreprise SARL IBRAHIM & FILS IFRI. On a opté pour un nombre de 40 entre (cadres- salaries) dans l'entreprises, pour cela on a choisi un échantillon aléatoire simple de 25 personnes.

2-Une présentation :

Elle est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, il est utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre étude.

2.2. Les questions : Le questionnaire comporte :

- **Des questions fermées** : ou l'interrogé peut choisir une réponse parmi celles proposées ;

Exemple : pensez-vous que vos compétences sont utilisées de manière optimale ?

-**Des questions semi-ouvertes** : ou l'interrogé peut choisir une réponse parmi celles données ou en proposer d'autres ;

Exemple : trouvez-vous que votre travail vous permet de développer des nouvelles compétences ?

- **Des questions ouvertes** : ou l'interrogé peut prendre la parole et donner son avis.

Exemple : Quelles est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Toutes ces questions portent sur :

- Les conditions du déroulement de formation ;
- L'impact de la formation sur le développement des compétences à l'issue de la formation ;
- Le niveau de satisfaction à l'issue de la formation.
- Exploitation et analyse des résultats

Cadre théorique de la recherche

Section 1. La notion de la gestion des ressources humaines :**1. définition et évolution de GRH :**

La gestion des ressources humaines s'est construite de manière empirique et progressive .il est possible de mettre en évidence un lien étroit entre le processus de développement de la fonction humain et les circonstances historiques sociologiques aussi économiques qui ont le cadre dans lequel les administrations publiques évoluent.

1-1 : Définition de la GRH :

Il existe plusieurs définitions parmi elles on trouve :

La gestion des ressources humaines, ou gestion du personnel, est une des bases fondamentales qui permettent le développement de tout organisme professionnel, il s'agit d'une activité qui vise à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise

La gestion des ressources humaines d'une organisation peut être aussi définie comme : « un ensemble des activités qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dont le but est de contribuer à la réalisation de la mission de la vision, de la stratégie est des objectifs organisationnels ». ¹⁹

La gestion des ressources humain et définit comme : « un ensemble des politiques et

Pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier intégrer, organiser développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives pour réaliser des objectif » ²⁰

¹⁹ ELIE COHEN, « l'administration du travail » kasse de France 2008 p.34

²⁰ JEAN MARIE PERETTI, « RH », édition dunod, Paris 2006 p.06

1.2. L'évolution de la GRH :

Toute l'évolution historique de la gestion des ressources humaines est plus ou moins influencée par plusieurs étapes d'une importance particulière. L'homme a longtemps cru que la seule manière efficace de gérer son organisation, se traduit par l'importance du facteur humain dans les organisations ; cette idée est peu délaissée dans les débuts de XXème siècle, cependant avec l'apparition des premières théories relatives à la GRH à savoir, l'école classique et l'école des relations humaines et l'école moderne.

1.2.1. L'école classique :

Au cours de la deuxième révolution industrielle, les premiers services du personnel commencent à se structurer. On assiste à l'émergence d'une fonction autonome influencée par l'école classique avec un double développement :

- L'organisation scientifique du travail.²¹
- L'organisation administrative du travail.

1.2.1.1. Le taylorisme :

Winslow TAYLOR est le fondateur de l'organisation scientifique de travail, caricaturé par le travail à la chaîne et les salaires aux rendements.

Le système de Taylor part du principe que pour chaque tâche dans l'industrie, il existe un seul meilleur moyen de le réaliser pour découvrir ce moyen unique, on doit examiner la réalité d'une manière scientifique.

1.2.1.2. Le fayolisme :

Contrairement à Taylor, Fayol avait une vision large du management et a distingué six fonctions à la marche de l'organisation :

²¹ SEKIOU , Lakhdar , « gestion des personnes », les éditions d'organisation Paris 1986p.03

Commerciale, financière, de sécurité, de comptable, technique et administrative.

Fayol constate que les activités administratives ont été délaissées, donc il l'a décomposé en cinq composantes à savoir : POCCC (prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler).

1.2.2. L'école de relations humaines :

L'école des relations humaines dont l'origine remonte aux travaux de Mayo, mais aussi Maslow et Herzberg initiés aux USA, s'est développée en relation aux aspects impersonnels du taylorisme.

Malgré l'importance qu'accorde cette école au facteur humain, son objectif principal demeure la mise en conformité du travail avec les objectifs de l'administration.

1.2.2.1 Les travaux d'Elton Mayo :

A partir des années 1930, Elton Mayo a formulé des principes de base sur le comportement de l'homme dans les organisations. Elles ont contribué à mettre en œuvre des politiques de personnel plus humaines qui prennent en compte les caractéristiques psychologiques du personnel.

Elton Mayo et son équipe ont contribué à modifier l'image que se faisait beaucoup de responsables sur le facteur humain, il affirme que la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique mais par sa capacité sociale.

Mayo, à partir de son expérience à Western Electric Company sur la motivation au travail et au rapport entre individuel et groupe conclut que les individus et les groupes comme les organismes biologiques, ne fonctionnent vraiment bien que si leurs besoins sont comblés.

1.2.2.1. Les besoins d'Abraham Maslow :

Dans le prolongement des travaux de E.Mayo, Maslow met en avant l'analyse des besoins humains dans les organisations, en s'intéressant aux origines de la motivation de l'homme au travail. Pour ce faire, Maslow établit des besoins, en distinguant cinq catégories de besoins hiérarchisées :

- les besoins physiologique (besoins vitaux).
- les besoins de sécurité.
- les besoins d'appartenance.
- les besoins d'estime /de reconnaissance.
- les besoins de réalisation et d'accomplissement.

Les besoins sont souvent représentés sous la forme d'une pyramide qui témoigne de la hiérarchisation des besoins et de la relative difficulté de satisfaire les besoins supérieures. Selon ces travaux, un individu cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus vital.

Maslow tient finalement un besoin optimiste dans la mesure où il considère qu'il est possible que les salariés puissent dans leur travail, s'accomplir, se réaliser, pourvu que le management soit participatif.

1.2.2.2. Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs :

Il démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction. Sa théorie démontre d'une part que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation de besoin secondaire tels que la reconnaissance, l'accomplissement, la prise de responsabilité.....Alors que les critères d'insatisfaction(les facteurs d'hygiène) relèvent davantage de la (macro sociale) c'est-à-dire la politique sociale de l'organisation et de ses modes d'expression (la nature et les formes de relation avec la hiérarchie, les conditions de travail, le salaire).

Herzberg indique que si les facteurs d'insatisfaction sont facilement éliminés pour répondre aux revendications, les facteurs de satisfaction seront en revanche difficiles à traiter.

1.2.3. L'école moderne :

Parmi les approches modernes rapportant à la GRH, nous pouvons citer la théorie x et y émise par douglas MC Gregor.

Selon la théorie x, les ouvriers ne veulent pas travailler, il faut les y contraindre, les menacer de sanction. Les individus préfèrent être dirigé protégés et ne pas être responsable.

Selon la théorie y cette théorie suppose une gestion humaines et bienveillante du personnel ; elle considère que les individus ne sont pas paresseux et s'ils manifestent une certaine parasse au travail, cela signifie une attitude transmise par leur expérience passé au sein d'autres organisation.

Pour les dirigeants tenant cette théorie, le meilleur moyen d'inciter les employer au travail consiste à leur accorder une marge de liberté, d'autonomie et de responsabilité .la motivation devient alors fondamentalement, la satisfaction de leurs besoins d'ordre Supérieur²².

1.2.4. L'approche systémique :

D'une façon générale, la notion de système se définit comment « une entité composée d'éléments différenciés et interdépendants qui complète et renouvelle

²² Michel BARABEL, Olivier MEIER, André PERRET , Thierry TEOUL . « Le grand livre de formation » , 6ème édition , P27 paris .a

un cycle d'activités en utilisant des ressources dans le but de produire des résultats déterminés. ».²³

L'approche systémique présume que pour chacune des activités de gestion des ressources humaines, on définit strictement les buts à atteindre ou la contribution à la réalisation de résultats désirés. Cela permet d'accomplir une plus grande cohésion de l'ensemble des activités de gestion des RH.

1.2.5. La gestion stratégique des ressources humaines :

A partir des années 1980, le modèle de gestion stratégique va orienter la réflexion et la pratique dans le prolongement de l'approche systémique mais avec une différence importante.

Le concept de stratégie est de plus en plus associé à celui de ressources humaines. Cette nouvelle tendance s'explique par la nécessité pour les organisations d'avoir une globalité de la ressource humaine et de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels.

A partir de la fin des années 1980, cette fonction prend le terme de ressources humaines, reflétant la prise de conscience de l'importance d'une gestion des compétences face aux défis et à l'instabilité de l'environnement, et la maîtrise du concept de gestion stratégique des ressources humaines suppose la compréhension de la notion de stratégie.

Les stratégies font partie des systèmes politique et militaire depuis des siècles, ce n'est que tout récemment que des chercheurs et des praticiens ont commencé à étudier leurs applications possibles dans le domaine des affaires, les nouvelles approches que cette recherche a permis d'élaborer, opérateur, propriétaire, nous croyons plutôt qu'une multitude de facteurs concourent à l'efficacité et à la rentabilité d'une organisation.

²³ M. BARABEL .OMIER, OP , CTI P42

2. L'évolution de GRH en Algérie:

La ressource humaine n'a été reconnue dans les institutions algériennes comme une principale fonction et outil de développement socioprofessionnel qu'à partir des années 80. suite à la chute de la recette pétrolière, nos dirigeants d'administration se sont vite rendu compte de l'importance du facteur humain dans le développement de l'organisation .elle s'est déclinée au fil de l'histoire a travers cinq grandes périodes.²⁴

2.2. Les activités, de la GRH :

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

2.2.1. Les activités classiques de la GRH: Se compose comme suit :

3.3.1.1. Le recrutement:

C'est l'une des principales tâches de la GRH. Elle doit être maîtrisée, car c'est la que commence le long processus qui va lier l'administration à la ressource humaine.il peut être défini comme « l'ensemble des actions mis en œuvre pour

⁶ ABDELAZIZ dlis la « GRH en Algérie », édition Vuibert Paris 2003 p.13

trouver les candidats correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste de travail »²⁵ il consiste à:

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

Selon pierre Louart, « On appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers candidat, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer »²⁶.

3.3.1.2. L'administration du personnel:

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

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

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

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

²⁵ JEAN MARIE Peretti 8^{eme} édition, OP CIT p.20

²⁶ Pierre Louart, « Gestion des ressources humaines », édition Eyrolles,Paris, 1994, p.109

3.3.1.3. L'intégration:

L'intégration est un processus d'initiation d'un nouvel employé à la structure. On peut la définir comme « un ensemble de procédures qui vise à conformer un individu venant de l'extérieur aux valeurs, aux savoir –faire ».

Les buts de l'intégration sont comme suit:

- Aider l'employé à s'intégrer facilement
- faire sentir au nouvel employé qu'il est le bienvenu.

3.3.1.4. La formation:

La formation « est un moyen pour les salariés de réussir leurs projets professionnels »²⁷ elle porte sur:

- La détection des besoins.
- La mise en œuvre des actions de formation.
- L'évaluation des résultats.

3.3.1.5. L'évaluation du rendement :

C'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle.

L'évaluation peut être définie comme étant « un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, le comportement et résultat d'un employé occupant un poste donné »²⁸.

Ce système mobilise tout un ensemble d'indicateurs tels que le niveau d'absentéisme.

3.3.1.6. La rémunération :

²⁷ MEIGNANT Alain « manager la formation » 4^{eme} édition liaison, Paris 1997 p.57

²⁸ MEIGNANT Alain, op tic, p.60-61

La rémunération est en somme de prix payé par l'employeur en contre partie du travail fourni par le travailleur ou d'une façon plus large c'est « toute somme ou tout avantage accordé à l'occasion du travail dans le cadre de l'administration. »²⁹

3.3.1.7. La gestion prévisionnelle des effectifs:

La gestion prévisionnelles des effectifs, est apparue au sein de l'administration des années 1960, elle s'axe sur les prévisions de production les différents types de départ des salariés en poste, cette approche privilégie donc la dimension quantitative à la qualitative, elle a été progressivement remplacée par la GPEC.

3.3.1.8. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC):

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

2.2.2. Les activités modernes de GRH:

Ces pratiques recouvrent essentiellement les domaines suivants :

3.3.2.1. La gestion des carrières:

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

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

²⁹ Pierre Louart, « Gestion des ressources humaines » édition Eyrolles, Paris 1994 p.109

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

3.3.2.2. La gestion des relations sociales dans l'administration

Pour garantir une bonne ambiance de travail et un climat social favorable, l'administration doit s'intéresser au relationnel et au social de son personnel. Le responsable RH doit s'assurer de la mise en œuvre de la législation sociale et il doit être le garant du dialogue entre les différents acteurs de l'administration.

Le responsable RH doit donc essayer de trouver le bon équilibre entre ces intérêts diamétralement opposés, il joue le rôle de facilitateur et négociateur. Lorsqu'un ou plusieurs syndicats sont une pratique permanente, la préparation et l'animation des rencontres avec les responsables du personnel sont devenues au-delà du cadre réglementaire, des moments d'échanges forts permettant d'analyser le climat social.

Des outils peuvent par ailleurs être mis en œuvre pour mieux observer le corps social et recueillir des éléments actuels sur les pistes d'amélioration des conditions de vie professionnelle, mais aussi sanitaire et sociale à mettre en place.

3.3.2.3. La gestion des ressources humaines assistée par ordinateur (GRH.AO):

Cette détention de la GRH s'apparente à l'utilisation des technologies informatiques afin de créer un système interactif d'aide à la décision visant à l'amélioration de la qualité des décisions centralisées, stratégique et opérationnelles, dans les différentes composantes de la gestion des ressources humaines.

3. Buts et objectifs de GRH³⁰:

La gestion des RH a pour but d'assurer la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources humaines. Elle est essentielle au bon fonctionnement de l'établissement .pour cela, ce dernier vise à l'amélioration générale des conditions de gestion des ressources humaines et des conditions de participation du personnel pour sa survie.³¹

Par ailleurs, on peut englober ces objectif servent plusieurs finalités .ils ont une influence sur les activités des ressources humaines et doivent être élaborés afin d'aider les gestionnaires a réalisés les finalités d'organisations et des RH, les objectif présente aussi des standards pas rapport aux quels le succès des décisions des gestionnaires est évalué, les cinq grands ensembles peuvent aider à déterminer les objectifs des services de RH.

.Attirer : il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes compétentes ayant de l'expérience ;

.Conserver : L élaborations de programmes de relève, le soutien à la gestion de la carrière qui favorisent la promotion interne son des préoccupations tout aussi principales que l'embauche.

.Motiver et satisfaire : Ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément. Dans le domaine de rémunération l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite, concernant climat de travail, la communication avec les employés et sur des rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les représentant des salariés.

.Etre efficace: Tous les objectifs précités convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des travailleurs. Cette efficacité passe par de

³⁰ Besseyre des Horts C.H.(1988), vers une gestion stratégique des ressources humaines ,paris, les éditions d'Organisation ,224 pages.

³¹ Des Roberts G -(28 mai 1988), « un visage s'amorce dans la gestion des ressources humaines au Québec », les affaires , p.23.

nombreux éléments tels que ; l'acquisition et la conservation des RH qualifiées, le contrôle du cout du travail.

Développer: L'organisation se voit obliger de consacrer un budget pour le développement des compétences de son personnel et cela par la formation.

Section 2 : la notion de compétence

1. Définition, structures et évaluation de la compétence :

1.1. Définition de la compétence

Définition 01:

C'est celle donnée par Maurice de Montemolin et qui semble être la plus appropriée à la formation .il définit la compétence comme des « ensemble stabilisés de savoir et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ». ³²

Définition 02:

«La compétence est un savoir agir, une mise en forme dans l'action professionnelle de connaissances acquises par l'étude ou l'expérience, intégrés à la personne et généralement reconnus par l'environnement ». ³³

Définition 03:

« Une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et les savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus.

³² PHILIPPE ERAY <<précis de développement des compétences concilier formation et organisation >> édition liaison, Paris, 1999, p.21.

³³ www.compétence-conseil.com/articlestatic7/1/2.

Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante ». ³⁴

Définition 04 :

Gérard DONNADIEU : « un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée ». ³⁵

1.2. La structure de la compétence:

La compétence est une construction dynamique qui se compose de :

-Savoir-faire opérationnels et démontrés, c'est-à-dire les savoirs exploités en milieux professionnels et dont la maîtrise a été démontrée dans le cadre d'un emploi;

-Connaissances théorique, connaissances empiriques et connaissances procédurales.

Ces compétences sont complétées par des aptitudes professionnelles, liées à des qualités intrinsèques à l'individu et des attitudes comportementales.

Cette structure de la compétence est particulièrement intéressante car elle est directement opérationnelle dans les administrations :

-Grace aux savoir-faire, il est possible de travailler sur la mobilité professionnelle et sur les organisations;

-Les connaissances, notamment, permettent d'évaluer le potentiel d'apprentissage d'un individu;

³⁴ www.compétence.qc/PDF/service/GUIDE RH.

³⁵ DIMITTRI Weiss, << les ressources humaines >>, édition d'organisation, paris, 1999. p394.

- Les aptitudes constituent de précieux indicateurs pour la gestion des carrières et la reconversion.³⁶

Les définitions de la compétence telle que la formulant les différents acteurs de terrain prennent en compte à la fois l'individu et l'activité.

Le terme compétence donne lieu à une pluralité d'interprétation, il existe actuellement autant de définition de la compétence dont les acteurs écrivent sur cette notion. de façon générale la compétence est souvent considérée comme un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, mais cela ne renseigne pas ce qu'est véritablement la compétence.

PEMARTIN avance que « la compétence ne peut s'apprécier qu'en situation réelle, et aussi ne s'apprécier qu'individuellement .donc la compétence renvoie à la personne, à sa manière personnelle d'accomplir le travail »³⁷

Pour BATAL Christian (1989), « les compétences de l'emploi correspondent aux savoir, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour réaliser correctement les activités propre à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre , en situation, s'il en prouve le besoin ».pour lui aussi , cette catégorisation du concept de compétence distingue.³⁸

De nombreuses catégories de compétences peuvent être distinguées :

³⁶ PHILLIP ERAY, OP. CIT, p21.

³⁷ Daniel PEMARTIN, « Gérer les compétences, ou comment réussir autrement, Management », Paris,1999,p.34.

³⁸ Christian BATAL, « la gestion des ressources humaines dans le secteur public, organisation » , Paris,1996, p.150.

2.1. Les « savoirs », qui correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis (connaître les lois élémentaire de l'assurance).

2.2. Les « savoir-faire », qui correspondent à la maîtrise et la mise en oeuvre concrète des techniques, des méthodes ou d'outils. C'est-à-dire « d'habilités » manuelles, sociales ou cognitives (savoir mettre en œuvre les technique d'animation de réunions...)

2.3. Les « savoir-être », qui correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementale, c'est-à dire à des « postures mentales » (être honnête être discret, être diplômât, être organisé ou savoir communiquer).

2.4. Communication : Il contient d'utiliser la communication à des fin d'efficacité interpersonnelle, représenter avec exactitude les préoccupations, les idées et les opinions des subalternes auprès de la haute direction, tenir la direction et les principaux intervenants au courant de l'avancement des projets pertinents, utiliser la technologie pour communiquer efficacement.

2.5. Souplesse du comportement : Il s'agit de modifier les priorités opérationnelles pour répondre à des nouveaux défis dans un environnement en évolution, conserver l'efficacité opérationnelle malgré un environnement empreint d'ambigüité et d'incertitude.

2.6. Confiance en soi : La confiance en soi consiste à assumer la responsabilité du travail de son unité, recherche des opinions contraires pour mieux comprendre les situations, les événements ou les changements, soutenir ses employés et défendre leurs intérêts au besoin.

2.7. Compétences émotionnelles : Il s'agit de conscience de soi, maîtrise de soi, conscience sociale, gestion des relations avec les autres. On considère de plus en plus cette catégorie de compétences comme déterminante pour la réussite individuelle.

2.8. Éthique et valeurs : S'assurer que les projets sont conformes aux valeurs de l'organisation et de la fonction publique, utiliser des pratiques d'éthiques saines dans l'exécution des fonctions opérationnelles, assurer l'équité des mesures de donation et des occasions de perfectionnement, appliquer des pratiques objectives, équitables et impartiales en matière de ressources humaines.

3. La démarche compétence

Cette démarche est découpée sous forme d'un triptyque (connaissance, performance, compétences)³⁹.

3.1. La connaissance

Le concept de compétence est intimement lié à celui de connaissance. La connaissance peut être définie comme un ensemble stabilisé de savoir et de savoir-faire acquis par un individu et mobilisable par ce dernier. La connaissance est donc forgée par des aptitudes, des capacités, la motivation, des sensations. Il repose sur l'expérience qui permet de construire des représentations du réel.

Selon les modèles du « knowledge management », les connaissances peuvent être tacites ou explicites, individuelles ou collectives. Dans cette approche, on ne s'intéresse pas aux compétences, mais aux connaissances. La compétence étant la capacité à mettre en œuvre des connaissances dans un contexte professionnel donné, et pour répondre aux exigences de l'organisation.

3.2. La performance

Dans une entreprise, la performance est la façon dont l'organisation définit la réussite dans un métier. La performance est l'expression de la compétence

³⁹ PARMENTIER Christophe ; ingénierie de la formation ; 2édition EYROLLES ; 2012 :p63

dans un contexte déterminé. Elle naît essentiellement de l'interaction entre la compétence, la motivation et le contexte de travail. Le formateur et l'action de formation devront les traduire en acte. Cette approche est importante car elle montre bien les différents leviers sur lesquels il est possible. La formation en entreprise peut se faire d'appuyer pour améliorer une performance : la formation, la communication, la rémunération, etc., parce que l'entreprise a pour vocation de valoriser les compétences dont elle dispose, pour développer et accroître ses performances.

Pour une activité donnée, la performance dépend de la compétence des individus mise en pratique dans l'activité, et de la dynamique de l'ensemble. Ainsi, la performance d'une organisation est plus que la somme de la mise en acte des compétences des personnes le composant.

Il ne suffit plus aujourd'hui de former. Il faut reconnaître les acquis et communiquer les résultats selon une démarche qualité.

3.3. La compétence

Où cours du temps, la compétence est devenue progressivement un concept phare de la formation professionnelle et des ressources humaines.

Elle prévaut aux démarches d'ingénierie et notamment à l'ingénierie de la formation.

En fait, l'apparition du concept de compétences correspond à une adaptation forte du système de la formation professionnelle à la crise de l'emploi.

En effet, aujourd'hui, on ne gère plus des emplois ou des hommes, mais des compétences, on ne recherche plus des candidats, mais des compétences et on fait des bilans de cette dernière.

L'utilisation du terme « compétences » en ressources humaines remonte à 1984. M. de Montemolin a alors défini la compétence comme « ensemble stabilisé de savoir, conduites types, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ».⁴⁰

4. Les enjeux et la construction d'un modèle de compétence:

La notion de compétence permet d'aborder de manière opérationnelle différents problèmes

4.1. Les enjeux attachés à la compétence

On distingue deux types d'enjeux, qui sont⁴¹:

4.1.1. L'enjeu organisationnel :

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement des compétences. L'organisation devient un acteur d'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie.

On parlera dans ce cas d'organisation « qualifiante ». Elle sera dite « apprenante », lorsque l'intérêt portera sur les collectifs de création, de diffusion, d'assimilation de connaissance et de savoir-faire dans l'organisation.

4.1.2. L'enjeu sociétal:

Il revient à l'organisation de mettre en œuvre les moyens dont elle dispose pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leurs carrières.

Ce souci de l'employabilité, très intime lié à la notion de compétence, n'étant plus possible. Les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes de monde de travail au moment où ils ont rendu l'emploi qu'ils occupaient auparavant.

⁴⁰ MONTMOLLIN Dem., intelligence de la tâche ; Christophe Parmentier, ingénieur de formation, 2^e édition EYROLLES, 2012 ; p68.

⁴¹ Laetitia LETHIEUX. Op.cit. p46-47

4.2. La construction d'un modèle de compétence:

Chaque répartition des compétences répond dans une certaine mesure à un processus arbitraire⁴².

Les comportements sont regroupés de manière pragmatique en ensemble cohérents à fin de pouvoir objectiver, dénommer de façon univoque chaque comportement. C'est pourquoi, le développement des compétences est idéalement le résultat d'une méthodologie qui répond aux normes des qualités suivantes :

- Chaque compétence doit être observable et mesurable.
- Chaque compétence doit pouvoir s'interpréter de la même façon par tout grâce à une description et à une opérationnalisation claire.
- Le lexique de compétence doit refléter les besoins des départements de l'administration.

5. Les typologies et caractéristiques des compétences:**5.1. Les typologies de compétences :**

Il existe plusieurs types de compétences que nous citons ci-dessous:

5.1.1. Les compétences individuelles :

La compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel d'une personne, validé dans son activité.⁴³

Est la combinaison d'un ensemble de connaissance, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.

⁴² Mémoire de magister en sociologie, option : sociologie du travail et des organisations , Impact de la formation professionnelle dans le développement professionnelle et personnel des salariés, 2010-2011, p34.

⁴³ www.chaire-compétences.uqam.ca/pages/document_pdf/foucherpattesonnaji020304.pdf

5.1.2. Les compétences collectives:

Les compétences collectives résultent d'un faisceau d'actions concrètes qui tient de l'organisation autant que du fonctionnement collectif: la stimulation l'utilisation et l'ajustement constants des tous les dispositifs mis en œuvre dans l'administration.

C.FLUCK⁴⁴, propose quelques voies pour la production des compétences collectives:

- Focalisation des ressources sur un objectif.

Utiliser les compétences, les faire vivre

- combiner et associer les ressources complémentaires et différentes pour donner des résultats supérieurs.
- Récupérer, accumuler, conserver et mettre en débat.

Selon GUY LE BOSTERF⁴⁵, la compétence collective est une résultante. Elle émerge à partir de coopération et de synergie existant entre les compétences individuelles. D'après lui le contenu de la compétence collective est :

- Un savoir élaborer des représentations partagées ;
- Un savoir coopérer ;
- Un savoir communiquer ;
- un savoir apprendre collectivement de l'expérience.

5.1.3. Les compétences professionnelles:

Les compétences professionnelles sont propres à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leurs modes d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est pas, à priori, utile qu'aux métiers de formation).

Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

5.1.4. Les compétences spécifiques:

⁴⁴ C.Fluck, « Développement les compétences et l'intelligence collectives. » Edition Demos, France,2001.p129.

⁴⁵ GUY Le Bortef, « L'évaluation des compétences. », Edition d'organisation, Paris,2000, p280.

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

5.2. Les caractéristiques des compétences :

Les caractéristiques de la compétence sont les suivantes :

- la compétence est finalisée : on est compétant par rapport à un objectif qu'on veut atteindre.
 - la compétence est le résultat d'une reconnaissance collective: elle existe grâce aux regards des autres.
 - la compétence est constituée d'une combinaison : des savoir-faire et des savoir-être.
 - la compétence est de nature contingente: la compétence est relative à une situation rencontrée.
- Aucune personne n'est compétente en soi.
- la compétence est un processus de construction permanente: elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.⁴⁶

Conclusion

L'innovation administrative en Algérie ne semble pas être une préoccupation dans le contexte du fonctionnement du système administratif en place. Aujourd'hui ce système totalement orienté sur la gestion des ressources et des statuts.

A partir de ce constat, l'intégration des ressources humaines dans la stratégie globale de l'administration comme nous l'avons vu, est devenu une

⁴⁶ Laetitia LETHIELLEUX, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », L'Extention, 5eme édition, Paris, 2012.p44.

nécessité pour l'avenir compétitif des administrations et une source de meilleur compétence.

Afin de pouvoir identifier l'ensemble des compétences utiles à l'organisation dans le présent et le futur, il est indispensable d'avoir un référentiel de compétence, qui représente un document ou un outil permettant de clarifier toutes les facettes de la gestion des ressources humaines, grâce à une appréciation précise des compétences dans une tâche, un poste, une fonction.

Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

Le processus de formation des agents des collectivités territoriales à jouer un rôle très important dans les promotions sociale.il n'était pas rare en effet de voir des personnes évoluer vers des postes à responsabilité au cours de leur carrière, grâce aux actions de formation et à la réussite aux concours de rédacteur ou d'attaché territorial.

Section 01 : la formation

1.1. Définition de la formation:

La formation est la transmission des connaissances à fin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'action capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne voie de l'organisation.⁴⁷

Ce qui veut dire que la formation est l'ensemble des moyens mises en œuvres à fin d'améliorer les aptitudes est les compétences des salariés dans leurs situations de travail.

Pour J.P CITEAU, la formation est « l'ensemble des dispositifs proposés aux salaries à fin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurelles et aux modifications de l'organisation de travail impliquées par les évolutions professionnelles. »⁴⁸

On retient que la formation en organisation est:

⁴⁷ SEKIOU Lakhdar, <<la gestion des ressources humaines >>, Québec : Deballec, 1993,p.33.

⁴⁸ CITEA J .P , << Gestion des ressources humaines >>, Paris : Masson, 1992, p.85

Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

« Un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités 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. »⁴⁹

La formation considérée comme un moyen de croissance car une main d'œuvre compétente permet à l'organisation d'améliorer son efficacité et sa rentabilité.

1.2. Evolution de la formation ⁵⁰:

Autrefois, au temps des anciens Egyptiens et Grecs et au moyen âge, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas qui s'est peu à peu modifiée au cours des siècles.

C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité :

Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (Training Within Industry) aux pays européens. Toutefois et jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitive sur le marché du travail.

Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Il est vite constaté que cette innovation a dépassé la compétence des salariés.

⁴⁹ SEKIOU, Blondin, Peretti, et autre << GRH >>, édition debeck université, Bruxelles 2001, p.536

⁵⁰ SEKIOU, Blondin, Peretti, et autre, op. cit, p.325

Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

Dès la décennie 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi que par les industries.

Dans les années 1970, la structure générale des compétences s'est transformée. Les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Dès les débuts de la décennie 1980, la formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se suivent et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète.

Au temps présent. Tous les agents voient dans la formation un espoir, l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences et s'adapter à l'évolution technologique.

1.3 L'évolution de l'appareil de formation en Algérie

Nous allons voir trois phases, qui sont :

1.3.1 -La première phase

Le lendemain de l'indépendance caractérisé par le départ des fonctionnaires européens, il y avait l'émergence des nouvelles institutions administratives (ministère etc.) alors il fallait réorganiser le système éducatif pour répondre à la demande de l'administration, celle qui s'est dotée des moyens de formation spécifique en créant l'école nationale d'administration, les centres de formation et les écoles d'application technique.

1.3.2-La deuxième phase

Chaque administration a voulu s'autonomiser du point de vue de la formation, ce qui a donné lieu à l'augmentation des établissements de

Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

formation, souvent à des doubles emplois en l'absence d'une véritable coordination, de tout l'appareil mis en place. La volonté d'autosuffisance de chaque secteur administratif s'est traduite par une dispersion des moyens matériels, un gaspillage des moyens d'encadrement et partent sur une faiblesse du point de vue du rendement pédagogique, c'est ainsi qu'il est apparu nécessaire dans les années 80 de nationaliser l'appareil de formation.

1.3.3 -La troisième phase

Dans cette phase il y avait un souci de mettre le secteur d'enseignement supérieur dans le contrôle des établissements supérieurs et de la formation professionnelle. Cependant, ces mesures ont vite rencontré leurs limites dans la mesure où la formation était toujours mal ciblée et les filières n'avaient pas toujours le lien avec les besoins des entreprises.

Aujourd'hui l'Algérie se base sur l'amélioration de ses performances et sur le professionnalisme de son personnel, et toutes les entreprises dans la recherche de la performance font de la formation professionnelle un outil d'adaptation aux défis de l'environnement. En effet, la formation professionnelle peut être considérée comme une variable stratégique sur laquelle les entreprises doivent s'appuyer dans la recherche d'une meilleure compétitivité⁵¹.

Les politiques de la formation professionnelle

Chaque fonction au sein de l'entreprise met en œuvre une politique afin de remplir sa mission. 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.

⁵¹ NTEYAF A Robert, mémoire de master GRH, « la formation professionnelle pour la compétitivité d'une entreprise » Cas de Danone Djurdjura Algérie, Univ de Bejaia, 20013.

Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

C'est pourquoi la politique a pour rôle d'exposer les enjeux et objectifs de la formation.

1. La politique de formation de l'entreprise

Chaque grande fonction de l'entreprise possède sa politique. Il est fréquent de rencontrer des politiques :

- Commerciale ;
- De marketing ;
- Financière ;
- Industrielle ;
- Humaines ;

Elles sont plus ou moins formulées et diffusées, mais sont indispensables pour assurer dans l'entreprise la convergence des efforts de chaque acteur. La définition des politiques précède celle des stratégies ou celle des orientations. Les stratégies et les orientations sont dépendantes de la politique.

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa « durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise. Nous considérons d'emblée que, pour être efficace, la politique formation doit être écrite et diffusée. Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties⁵² :

- A.** Celle qui donne le « sens », la « direction », ce vers « quoi » il faut aller. Il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
- B.** Celle qui définit le « sens ». Ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.

⁵² SOYER Jaques « fonction formation », 2^{eme} éditions d'organisation, Mars 2002, Paris, P48.

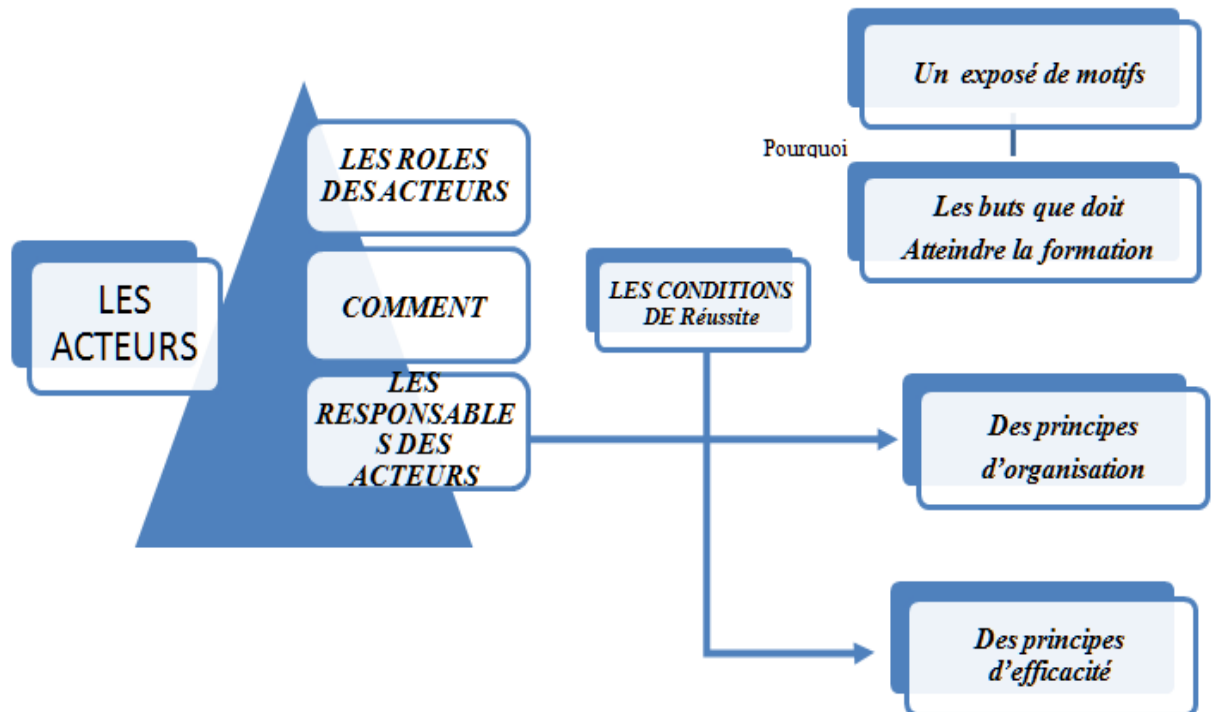
Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

C. Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.

Une introduction explicite les enjeux, le « pourquoi » des buts choisis. Il s'agit en quelque sorte d'un exposé de motifs.

La figure ci-après schématisé la manière d'établir une politique de formation en entreprise.

Figure n°1 : comment établir la politique de formation en entreprise ?



Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

Source : Jacques SOYER
« fonction formation », 2
ème édition d'organisation,
Mars 2002, Paris,P49.

La politique de formation répond sur le quoi ? Le comment ? Afin de définir les buts à atteindre, le rôle et responsabilité des acteurs, les conditions de réussite et les principes d'efficacité.

2. Les objectifs de la formation:

Le cycle de formation s'intègre au cœur de la gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des administrations. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que:

- augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance amélioration des services publics, polyvalence).
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.
- Accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation.
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
- Valorisation du potentiel des salariés dans leur adaptation au travail, lors de changements des réglementations et des textes législatifs.

Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

Selon Jaques Soyer⁵³ les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories:

2.1. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation:

- Développent d'une culture d'administration, faire vivre certaines valeurs dans l'administration ;
- Mobilisation de l'ensemble du personnel pour l'occupation des postes supérieures.
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager ;
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation et faisant que les salariés se rencontrent à travers la formation, on les aide à dissiper certaines méconnaissances et malentendus ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;

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

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier (l'amélioration de l'adaptation au poste occupé).
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille.
- Se préparer à des changements et à des mutations internes.
- Acquisition d'une qualification professionnelle ;

⁵³ DJAQUE SOYER << formation >> édition organisation, Paris, 2003, p.4-5

Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Améliorer le statut des salariés par la promotion ;
- Accroître pour chaque salarié l'estime en soi.

3. Les types de formation:

La définition des grands types d'action de formation au regard des objectifs semble un préalable afin d'assurer une plus grande visibilité des objectifs assignés aux actions de formation. Et aussi, de permettre, d'une part, une égalité effective d'accès aux formations qui représentent de droits et, d'autre part, un arbitrage clarifié entre besoins de l'administration et aspiration de son personnel.⁵⁴

D'une manière générale, il y a deux types de formation :

3.1. Formation initiale :

Permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine. Ce type d'enseignement en alternance a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu du travail.⁵⁵

ce type vise à augmenter les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences ,à résoudre des problèmes, de développer des comportements ,des savoirs faire ou des savoirs être plus efficace ,

3.2. Formation continue :

⁵⁴ JAQUES Soyer, <<formation >>,édition organisation, Paris 2003, p.34-36

⁵⁵ DJANKAI A, << guide pratique en formation professionnelle >> .Les éditions Houma imprimé 2003, p.13

Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

Permet d'approfondir les connaissances au cours de la carrière et dont on distingue deux types :

3.2.1. Formation de courte durée:

Les formations de courte durée ont pour objectif l'évaluation du niveau des agents, en adéquation avec les exigences des postes de travail occupée ou à occuper et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés.

A). Formation séminaires ou perfectionnement:

Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'information et d'expériences sur un sujet homogène.

L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par rapport au domaine considéré.

Ce type de formation touche également plusieurs domaines qui sont en rapport avec les exigences du poste actuel et /ou qui visent la préparation à un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence.

En somme, l'objectif recherché dans ce cadre, est d'améliorer constamment la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir être.

B). Formation de recyclage:

La formation qui désigne tous les programmes (étatique, syndicaux), destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement dû à l'automatisation, à les

Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

familiariser à des nouvelles tâches ou à leur faire apprendre un nouveau métier ou une nouvelle profession.

C). Formation préalable à la titularisation :

Les nouvelles recrues doivent suivre une période d'induction destinée à leur permettre une intégration harmonisée au sein de l'administration, leur confirmation est conditionnée par les résultats obtenus durant cette période d'induction

D). Formation sur le tas:

La formation se faisant sur le poste même du 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, aux changements techniques dans leur poste.⁵⁶

3.2.2. Formation de longue durée :

Les formations de longue durée ont pour objectif de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux, sanctionnés par des diplômes.

4. Les actions de la formation:

« La formation a été adoptée par les administrations du fait qu'elle répond à leurs besoins, contribue à l'atteinte de leurs objectifs et permet d'optimiser mieux leurs rendements. Les actions de formation peuvent être de quatre types selon l'objectif visé dont les facteurs pouvant induire ses actions se résument comme suit »⁵⁷

⁵⁶ HODSEY ALAIN et autre, op.cit, p35

⁵⁷ FAYCEL BENCHEMAM, Géraldine Galindo, << Gestion des ressources humaines >>, 4^{ème} édition, Paris, 2013 p.45

Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

A). Un moyen de développement:

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 parcours de travail.

« La formation apparaît comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la stagnation. »⁵⁸

B). Un moyen de croissance :

« La formation des compétences de la main d'œuvre est devenue la seule dimension d'augmentation de rendement »⁵⁹

C). Un moyen d'adaptation:

La majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et sélectionner de nouveaux salariés.

« Pour s'adapter aux nouvelles tendances économiques et désorientés par des changements fréquents, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et de sélectionner de nouveaux salariés »⁶⁰

D). Un 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 terme de besoins d'affirmation, d'efficacité de production, de création d'emploi, de développement social et d'efficacité dans l'organisation du travail.

⁵⁸ Mebarki, <<impact de la formation dans le développement des salariés >>, Mémoire de magister en sociologie, université A. Mira. béjaia, 2010, p.45.

⁵⁹ IBID P45.

⁶⁰ IBID P45.

3. Les enjeux de la formation

Il y a deux types d'enjeux : ceux productifs visant à entretenir et développer les qualifications opératoires et ceux culturels et sociaux, qui aident aux adaptations comportementales et à la vie collective. Pour les salariés, la formation permet d'avoir une meilleure maîtrise du métier. Elle peut aussi le préparer aux changements professionnels. Dans d'autres cas, elle favorise la compréhension du milieu de travail, de l'entreprise d'appartenance, etc....

La formation professionnelle est devenue un outil stratégique, du fait des exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au

Pour faire face aux évolutions organisationnelles, les salariés doivent enrichir leurs compétences et transformer leurs pratiques. Certains doivent même changer d'emploi. Les entreprises peuvent les aider par une politique de formation appropriée.

La formation évite la stagnation des mécanismes mentaux. Elle empêche le vieillissement des connaissances. Faute de réactualisation régulière, certains savoirs deviennent des actes ou réflexes empêchant d'avoir une conduite réfléchie et adaptée devant des situations nouvelles. La formation aide aussi à traverser les évolutions technologiques et organisationnelles. Elle apporte les compétences requises, tout en rassurant sur l'aptitude à pouvoir affronter la nouveauté.

Enfin, c'est un moyen d'apprendre à travailler ensemble (pour les membres d'un même service), de faciliter les relations fonctionnelles (pour des personnes de services différents), d'ouvrir les horizons, d'enrichir les perceptions, d'apporter des idées nouvelles (pour des personnes d'entreprises et de milieux professionnels distincts).

Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

Un système de formation est forcément complexe. Il lui faut concilier des objectifs généraux, des besoins propres à chaque service et des demandes individuelles. Par rapport aux fonctionnements courants, la formation a pour but d'améliorer les aptitudes professionnelles et la performance des équipes de travail. Dans le cadre de la gestion prévisionnelle, sa tâche est d'obtenir que les compétences des salariés soient de plus en plus adaptées aux objectifs organisationnels avec des capacités d'interaction et de flexibilité. Une telle démarche passe par la formation d'experts sur des postes-clefs, par le renforcement technique de certaines filières d'emploi et par des mises à niveau des personnels sous qualifiés⁶¹.

4. Le plan de la formation

Chaque année, le responsable des ressources humaines établit un plan de formation pour faire évoluer les compétences et répondre aux besoins exprimés par l'entreprise. « Le plan est construit en fonction de la stratégie de l'entreprise et son lien est direct avec la politique qualité et les objectifs généraux. Le plan de formation constitue la structure incontournable de la gestion de la formation. Il traduit les stratégies et les engagements de l'entreprise. Il donne aussi l'occasion d'un dialogue utile avec les intéressés et constitue de ce fait la base de l'approche collective de la formation. »⁶²

3. Elaboration d'un 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.

3.1. Définitions et présentation du plan de formation

⁶¹ M. KALIKA ; Collection management des ressources Humaines ; CD-ROM

⁶² CHRISTOPHE TOUMSIN, « la formation en entreprise : enjeux et stratégies », in 2eme passerelle a Horaire dessalle, management international, 2005, p7.

Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

Il peut être défini comme étant : « un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'administration, et satisfaire ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront

Le plan de formation, et sont décrites en termes de cahier de charge »⁶³

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.

Selon Alain MEIGNANT, le plan de formation est : « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collectives des salariés »⁶⁴

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

- Opérationnelle : (c'est ce que l'on va faire), les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus ;
- Budgétaire : le plan de formation indique les ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan. Les couts incluent : les couts pédagogiques (convention signées avec des organismes et cout de formations internes) ; le cout estimé des salaires des stagiaires ; les frais de déplacement et séjours de stagiaires.
- Les choix du management sur les moyens qu'il affecte : le plan de formation est résultat de choix des responsables de l'organisation, ce n'est pas une addition

⁶³ GRUY LE BOTER << l'ingénierie et l'évaluation de formation >> édition organisation, Paris, 1993, p.97.

⁶⁴ ALAIN MEIGNANT OP .CIT , p.221.

Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

des demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction des priorités ;

- Les moyens affectés : il s'agit des moyens financiers, mais aussi du temps ;
- Dans une période donnée : le plan de formation est souvent annuel,
- Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés : les actions de formation ont pour finalité d'apporter aux équipes les compétences qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats.

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

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

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

3.2. La constitution 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.
- Etablir des cahiers de charges et formuler les projets individualisés convergents.
- Assurer et gérer un système d'acteurs cohérents avec le processus.

Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

Une fois, les priorités établies parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation, les questions suivantes sont alors posées⁶⁵

- Quelle sont les formations à réaliser dans l'organisation ?
- Quel est le budget de formation ?
- Quels types de formation devront être privilégiés (interne et /ou externe) selon les compétences à développer ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel.

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

- L'identification des compétences requises.
- L'identification des besoins de compétences, à partir de la comparaison entre les compétences requises et les compétences réelles.
- La sélection, parmi les besoins de compétences, ceux qu' peuvent faire l'objet d'une démarche de formation.
- Enfin, l'élaboration des cahiers des charges des actions de formation.

En réalité, le plan de formation, n'est qu'un ensemble ordonné et cohérent des cahiers des charges des actions de formation.

⁶⁵ www.TECHNOCOMPETENCE.QC.CA/PDF/SERVICE/GUIDE RH COMPLET PDF.

Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

- Les étapes du plan de formation

Thierry Ardouin⁶⁶ présente les étapes du plan de formation comme suit :

Etape1 : C'est l'étape de la définition d'objectifs, elle correspond à la démarche descendante liée à l'identification des fondements du plan dans ces aspects politiques et stratégiques, où c'est impératif de prendre en compte :

- Des projets de changement ou d'investissement de l'organisation afin d'anticiper et d'accompagner les évolutions techniques et scientifiques, ainsi développer les savoirs correspondants à ces changements.

- Des problèmes de dysfonctionnement répétés comme les pannes, les délais, la qualité, l'organisation, la coordination, qui nuisent au bon fonctionnement de l'organisation, puis les circonscrire et voir dans quel mesure la formation peut accompagner leurs règlements.

- Les changements culturels engendrés par des évolutions sociétales, législatives, environnementales. Pour exemplifier, nous citons la modification de valeurs, de systèmes de communication, voir même des styles de vie qui sont construits tout au long de l'histoire.

Etape2 : C'est l'étape d'identifications des besoins, elle correspond à la démarche ascendante, où les attentes, besoins, demandes des individus sont analysées à partir :

- Des informations du service formation, ces informations sont relatives à l'absentéisme, la participation aux formations précédentes.

⁶⁶ THIERRY ARDOUIN, « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir , évaluer. »2ème édition, Dunod, 2006, p-p151-156.

Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

-Evaluation des stages par les participants en donnant leurs avis et perceptions sur les stages déjà suivis. Ce qui permet de recueillir des indicateurs sur la reconduite ou non de ce type de formation.

-Des entretiens avec les formateurs qui sont en contact avec les participants ; entendent leurs besoins, reconnaissent leurs difficultés et performances, ce qui leurs permet de détecter les lacunes et les approfondissements nécessaires.

-Recensement des besoins individuels pour avoir une cartographie des besoins de formation. Cependant, cette démarche n'est pertinente que si les responsables de formation ne perçoivent pas négativement ces demandes.

-Recensement des actions collective, auprès des chefs de service ou du responsable de département, afin d'identifier les formations les plus appropriées et les plus utiles, aux services ou aux départements en vigueur. Cette démarche est itérative avec le personnel et les responsables dans la mesure où elle permet :

- d'identifier la demande en formation ;

- de dégager la place de la formation dans la résolution des problèmes ;

- d'inscrire la formation dans l'évolution professionnelle des personnes et service ;

- d'inscrire la formation dans les orientations et respecter la politique de formation ;

- de dégager les contraintes et les spécificités à prendre en charge (horaires, délais, disponibilités, fréquences...)

Etape3, 4 : l'étape de conception des solutions, mais aussi d'élaboration des référentiels et la construction des scénarios pour dégager la faisabilité technique et financière, mais aussi pour déterminer les priorités.

Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

Cette phase suit, en effet, un ensemble d'action chronologique :

-Premièrement : il faut décrire les actions de la formation à partir du cahier de charge de la demande, en prenant en considération les objectifs, les priorités et les alias (techniques, financiers et pédagogiques).

-Deuxièmement : hiérarchiser ces actions selon les priorités et les niveaux de faisabilités. Les actions non faisables sur le plan à venir sont classées par ordre chronologique. Cependant les actions proposées ne doivent pas être antagonistes et étranges à l'organisation.

- Troisièmement : budgétiser les actions en confrontant l'information quantitatives et qualitatives (nombre de personnes, nombre de jours nécessaires, type de formation, fréquence de sessions), avec l'information sur les organismes de formation. Le budget prévisionnel permet d'en décider définitivement.

Enfin : arrêter les actions, où transcrire définitivement les choix à mener et leurs organisations dans le plan en question.

Etape5 : les choix définitivement retenus lors de la phase précédente sont consultés auprès des représentants du personnel, par le biais du comité de l'entreprise. Ce dernier doit être réuni par l'employeur, dans le cadre de la formation au moins deux fois par année pour délibérer sur l'exécution des formations du personnel de l'année, et pour délibérer sur le projet du plan de l'année à venir. Cette étape correspond à la clôture de la phase de l'élaboration du plan de formation, par la validation de celui-ci.

Etape6, 7 : une fois que le plan de formation est validé, les choix et orientations décidés et planifiés, viendra la phase de réalisation avec la mise en œuvre effective des actions de formation avec les communications qui s'y attachent.

Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

Etape8 : c'est l'étape d'évaluation dans toutes ces dimensions, bien qu'elle apparaisse en dernier, elle doit être pensée dès le début du plan. Il s'agit de mesurer les retours sur investissement de chaque action en prenant en considération trois niveaux :

Niveau1 : analyse des réactions des formés à l'issue des stages.

Niveau2 : prise en compte des changements des comportements suite à la formation.

Niveau3 : prendre en compte les transformations affectant le résultat (chiffre d'affaire, valeur ajouté, productivité, compétitivité...)

Cependant, l'évaluation ne se fait pas uniquement en dernière position, elle est présente tout au long du processus du plan formation pour des régulations aux moments opportuns.

Par ailleurs, Le BOTERF⁶⁷ note que le cahier des charges comprend les chapitres de la demande de formation et les spécifications concernant les modalités de réalisation de l'action de formation :

- La contribution attendue de la formation.
- Les caractéristiques de la population à former.
- Les objectifs de compétences.
- Les modalités (moyens, organisation.....).
- Les caractéristiques des organismes prestataires et des formateurs.
- Les modalités d'évaluation.
- La vigilance sur le maillage des compétences

⁶⁷ Guy LE BOTERF «l'ingénieur des compétences »édition organisation, Paris 1999. P.191

3.3. La réalisation et suivi du plan de formation :

Lorsque le projet de plan a été agréé par les différents acteurs, il devient un document de travail non seulement pour l'équipe formation mais aussi pour tous les responsables d'action. Ainsi, le plan de formation doit-il être largement diffusé dans l'administration.

3.3.1. La réalisation du plan de formation :

La réalisation peut être prévue sous différentes formes : interne, stage.

La réalisation du plan de formation n'est donc pas le seul fait des spécialités du service formation, mais elle concerne un grand nombre d'acteurs jouant des rôles de régulation ou de réalisation.

3.3.2. Le suivi du plan de formation :

Jaques Soyer⁶⁸ définit le suivi comme : « l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé ».

Au fur et à mesure de la réalisation des formations, les responsables des lignes du plan communiquent au service formation, avec la fiche d'action, les informations nécessaires au suivi administratif (bilan formation, déclaration fiscale formation).

4.2. L'évaluation de la formation :

L'évaluation de la formation permet de découvrir si les objectifs de la formation sont atteints.

⁶⁸ JAQUES SOYER OP .CIT , p246

Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

Evaluer, c'est attribuer une valeur au programme de formation ou à ses composantes, comme le contenu, les techniques, les supports,... etc.

Etablir la valeur du programme permet aux membres de la direction générale de prendre des décisions concernant le programme transmis et les programmes futurs.

La valeur d'un programme de formation peut s'établir ainsi :

Examiner les changements attendus chez le participant après sa formation.

Chercher à connaître les impressions des participants et leurs degrés de satisfaction face au programme de formation.

Analyser les améliorations constatées par certains indices, comme la fréquence des absences, les communications interpersonnelles dans l'organisation après la formation.

L'évaluation de la formation reçue doit fournir des données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité du formé (sa perception, ses connaissances, ses attitudes, son comportement,... etc.).⁶⁹

⁶⁹ RAFIL AGHILES, mémoire de licence en science de gestion, option, management, thème, contribution de la « formation au développement des compétences », 2010, p.41-42.

Section 3: La relation entre la formation et compétence

La formation contribue à trouver des solutions pour combler certains manques et certains écarts et donc développer les compétences du personnel et les mettre au niveau des exigences des matières.

1. la nécessité de la formation dans le développement des compétences :

La formation constitue le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances qui sont à la base des compétences individuelles et collectives de l'organisation nous assistants depuis quelque années à de grands changement dans les besoin en formation parmi les phénomènes les plus importants c'est probablement « la formation tout au long de la vie » qui constitue le plus grand défi.

1.1. Développement de la compétence:

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernière (l'organisation) compte réserver à ce processus , son expression et sa « véhiculisation » au plan politique (au niveau de la direction générale).

Ceci peut être réalisé par des choix quant à la place qu'on entend accorder à la formation continue au niveau stratégique et sa traduction au plan opérationnel par des formations azimuts qui répondent à des soucis de contribution à la création de valeur.

L'importance de la navigation professionnelle au sein de l'organisation c'est développer l'esprit.

Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

Selon GUY LE Boterf⁷⁰. Il y a de plus en plus d'organisations qui envisagent le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation. Se professionnaliser est entendu dans le sens d'acquérir des savoirs et savoir-faire et des ressources et construire des compétences.

1.2. Formation et développement des compétences:

Les conditions de l'évolution des organisations obligent l'ensemble des salariés (cadre, ouvriers, agents de maîtrise) à apprendre sans cesse des nouvelles, 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-dessous⁷¹

- Le développement des compétences ne peut s'accommoder avec un management ne permettant pas l'expression, des initiatives individuelles et le développement de la responsabilité à chercher les moyens 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 imposée 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 contraire 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.

⁷⁰ BOTERF GUY. OPCIT, Paris, 2004, p56

⁷¹ LE BOYER CLAUDE LEVY, « évaluation du personnel, objectif » édition d'organisation, Paris 2002, p.145

Chapitre III L'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences

- 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 nécessaire

« Méta compétence »⁷².

L'exigence de flexibilité, de qualité et d'innovation fait appel à des nouvelles compétences individuelles que la formation seule ne peut pas développer. Dans ce contexte, la présence en particulier de quatre types de compétences est incontournable à savoir :

- La capacité d'initiative ;
- La capacité de traitement d'information divers ;
- La capacité d'empathie ;
- La capacité de synthèse et de vision globale.

La formation et son rôle dans le développement des compétences.

Une formation adéquate assure un niveau de compétence vis-à-vis des clients et pour la maîtrise d'un véritable métier, ce qui permet une fidélisation dans un contexte valorisant en leur donnant une visibilité sur leur évolution professionnelle. Conscient des opportunités qu'offre la formation, la société a instauré un véritable parcours professionnalisant au travers d'une formation initiale et d'une formation continue.

⁷² LE BOYER CLAUDE LEVY , OP.CIT .P.146

2. Relation formation- compétences :

A priori, 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.

La partie pratique

Introduction :

Notre travail de recherche est appuyé sur un cas pratique où le choix s'est porté sur l'administration SARL IBRAHIM & FILS IFRI.

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

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

Section I : présentation de la SARL « IFRI » :

L'objectif de cette section, est de présenter aux lecteurs l'organisme qui nous a accueilli pendant toute la durée de notre stage, de tracer les phases d'évolution de la SARL Ibrahim & fils, de présenter sa gamme de production ainsi que d'étudier sa structure organisationnelle.

✓ Présentation de l'organigramme de la d'érection générale SARL IFRI

1. Historique et situation géographique :

La SARL IFRI est une société industrielle dans l'agro-alimentaire, spécialisé dans le domaine de l'eau minérale et de boissons diverses. Elle se situe à

pitre IV La contribution de la formation au développement des compétences au sein Du SARL IBRAHIM & FILS IFRI OUZELAGUEN

IGHZER AMOUKRANE, à 50 km de la ville de Bejaia et à 150 km de la capitale Alger.

IFRI est une marque déposée algérienne d'eau minérale et de boisson diverses (sodas et eaux fruitées).

Leader des ventes d'eau minérale en Algérie, la création de l'entreprise remonte à 1986 en étant la LIMONADERIE IBRAHIM, crée par les fonds de monsieur IBRAHIM Laid.

Le fondateur de l'entreprise 'IFRI' est issue de la commune d'IFRI OUZELLAGUEN, connue comme étant une région riche par sa biodiversité et son massif montagneux du Djurdjura. Son ancrage dans son milieu familial lui apprendra à aimer la terre, à renforcer d'avantage cette relation avec les produits du terroir, en s'employant très jeune aux côtés de ses parents l'a amené à en tirer les principales sources de revenus.

Il se lancera très tôt dans la sphère commerciale pour ensuite accéder dans la sphère productive, cette activité de commerce de gros durera jusqu'au milieu des années 1980, ou il a décidé de fonder en 1986, la première unité de production de sodas.

Animé du sens du sacrifice sans cesse renouvelé, et ce n'est que dix ans plus tard, en 1996 que l'entreprise hérite d'un statut juridique de S N C : « Société au Nom Collectif » puis le statut de la S A R L : « Société à Responsabilité Limité », composé de plusieurs associés.

La S A R L a produit cinq millions de bouteilles en 1996, la production atteignait le chiffre de

Cinquante-six millions de bouteilles vendues en 1999, son capital s'élève à 12,930.000.000 DA.

L'évolution rapide du chiffre d'affaire de la société de ces dernières années, est due à l'expansion de cette dernière et à l'acquisition de nouveaux marchés.

Ayant couvert une partie de la demande du marché national, la société s'est

Titre IV La contribution de la formation au développement des compétences au sein Du SARL IBRAHIM & FILS IFRI OUZELAGUEN

lancée dans l'exportation de ses produits vers l'étranger. Cependant, la société ne cesse d'influencer ses investissements à fin d'étendre son réseau vers d'autres pays.

Aujourd'hui, IFRI est réputée pour ses produits, en particulier les eaux minérales, les boissons gazeuses et les jus.

1.1. Missions et activités :

La société travaille 24/24 Heures avec des lignes de productions automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les étapes de la production.

Grâce aux options technologiques qui ont prévalu lors du choix des équipements de production et de contrôle, IFRI accroît sans cesse ses capacités.

En 2010, la production de l'entreprise a franchi les 536 millions de bouteilles, l'équivalent de 503 millions de litres.

Elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production à savoir :

- L'eau minérale naturelle ;
- L'eau minérale gazéifiée ;
- Les sodas ;
- Les boissons fruitées ;
- Les boissons fruitées au lait ;
- L'huile d'olive extra vierge ;
- Préformes en PET et bouchons en PEHD.

1.2. Les différentes filières de la SARL IBRAHIM & FILS :

La SARL IBRAHIM & FILS « IFRI » qui emploie 1781 salariés (voire annexes N°02,03, 04, 05).Elle a diversifié ses filières comme suit :

pitre IV La contribution de la formation au développement des compétences au sein Du SARL IBRAHIM & FILS IFRI OUZELAGUEN

- IFRI : eaux minérales plates et gazéifiées, soda et boissons fruités avec actuellement près de 80 références.
- GENERAL PLAST : préformes en PET et bouchons en PEHD en col 38 mm avec différents Grammages.
- BEJAIA LOGISTIQUE : extension du parc roulant.

SARL HUILLERIES D'OUZELLAGUEN : transformation (trituration) d'olives et mise en bouteille d'huile d'olive extra vierge.

- Exploitation agricole : activités agricole, plantation des oliviers...etc.
- Zone 3 (IFRUIT by IFRI) : production de jus fruités au lait.

1.3. IFRI à l'échelle nationale et internationale :

IFRI est présent dans les 48 wilayas, plus spécifiquement dans les wilayas à forte densité de Population comme : Bejaia, Alger, Oran, Constantine, Annaba, Sétif, Bouira, Tizi-Ouzou, Sidi-Bel-Abbès, Jijel, In Amenas, Adrar, Tindouf, Hassi Messaoud.

Ayant couvert les besoins du marché national, IFRI est partie à la conquête du marché international.

L'entreprise IFRI a fait l'objet de plusieurs récompenses au niveau international, elle se lance donc dans la conquête du marché international, grâce à la stratégie globale du groupe en matière de développement des exportations par sa gamme élargie de boissons ainsi que l'huile d'olive extra vierge.

Aujourd'hui la SARL « IFRI » exporte ses produits vers la France, son premier client, à travers notamment les grandes distributions (Carrefour, Auchan, Lidl...etc.) et des circuits de proximité. Des pays européens comme l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg, ainsi que les pays arabes et africains, le Soudan, le Mali, le Niger, et les Emirats Arabes unis, actuellement ils ont élargi leurs exportations vers de nouveaux marchés à savoir le Canada et la Chine.

2. Présentation des différents services :

La SARL « IFRI » est une unité composée de différents services à savoir :

- La **direction générale** :

- _ Dirige, assure, et applique les décisions dans les différents conseils d'administration ;

- _ Fixe les grandes orientations en termes d'objectifs ;

- _ Coordonne les travaux entre les différents services.

- Le **service qualité** :

- _ Mise en place des procédures de travail de chaque structure ;

Assure que les processus nécessaires au système de management de la qualité sont établis, mise en œuvre et entretenus ;

- _ Représenter l'organigramme de la qualité.

- Le **secrétariat** :

- _ Réception ;

- _ Enregistrement des courriers (archives et départ).

- **Service informatique** :

- _ Développement et réaliser des projets informatiques ;

- _ Introduction de nouvelles technologies ;

- _ Maintenance des systèmes informatiques ;

- _ Administration du réseau ;

- _ Formation du personnel dans les techniques informatiques ;

- _ Sauvegarder et archiver les données de la société.

- **Service commerciale** :

- _ Etablir les formats et les ordres de versements pour clients ;

- _ Recevoir les bons de commande des clients ;

- _ Etablir et viser les factures et les bons de livraison ;

- _ N'y trouve la section vente qui s'occupe de toutes les ventes ;

pitre IV La contribution de la formation au développement des compétences au sein Du SARL IBRAHIM & FILS IFRI OUZELAGUEN

· **Service approvisionnement** :

- _ Prendre en charge la gestion des achats ;
- _ Assure le suivi des commandes jusqu'à leurs satisfaction en assurant les délais comptables avec l'urgence des besoins et à moindre coût.

· **Service finance et comptabilité** :

- _ Assure la conformité des opérations comptable ;
- _ Planifier les financements et les investissements ;
- _ Gestion des recettes.

· **Service du personnel** :

- _ Veille à la bonne tenue des dossiers du personnel ;
- _ Suivi des mouvements de la carrière du personnel ;
- _ Elaboration de la paie

· **Service de gestion des stocks** :

- _ Veille à la bonne tenue des stocks ;
- _ Coordonne les activités des magasiniers ;

Traitement des différents documents relatifs aux entrées et sorties de marchandise des divers magasiniers.

· **Service hygiène, sécurité, environnement (HSE)** :

- _ Veille à la prévention en matière de sécurité ;
- _ Intervenir en cas d'incendie ou d'accident ;
- _ Assurer le maintien de l'équipement de protection individuelle.

· **Service technique** :

- _ Veille au bon fonctionnement des équipements de production ;
- _ Réglage des machines ;
- _ Assurer la maintenance des machines ;
- _ Assurer la maintenance et l'entretien des véhicules.

· **Service de production** :

- _ Le contrôle et suivi de la satisfaction de la production ;

_ Chargé de la gestion du carnet de bord de la production ;

_ Responsable du personnel de la production

· **La direction des ressources humaines (DRH) :**

_ Ses fonctions sont : la gestion de la paie, la formation, le recrutement. Ce service en plus du règlement des problèmes sociaux du personnel, de la bonne tenue de ses dossiers et du suivi de ses mouvements et carrières, élabore également les paies.

_ Ce service contient aussi une cellule qui s'occupe essentiellement de la performance, c'est-à-dire de l'évaluation des performances et des compétences des salariés.

3. La structure du département des ressources humaines :

3.1. Les objectifs du département :

L'objectif du département des ressources humaines est la prospection et le recrutement du potentiel humain, sa prévention et son développement en vue de réaliser la meilleure performance possible.

Ses objectifs sont :

- Rechercher et sélectionner le potentiel humain ;
- Contribuer à l'optimisation de l'emploi ;
- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel ;
- Contribuer à l'épanouissement des travailleurs par des actions de formation (perfectionnement et spécialisation).

3.2. Les objectifs de l'organisme :

La réalisation des objectifs de la société est relative à la mise en place de certains processus parmi lesquels nous citons le processus de gestion par objectif.

· **Economique :**

pitre IV La contribution de la formation au développement des compétences au sein Du SARL IBRAHIM & FILS IFRI OUZELAGUEN

Elle permet à une région rurale de connaître un certain développement et améliorer le pouvoir d'achat.

• Sociale :

Le taux de chômage dans cette localité a énormément baissé plus de (1600 postes de travail).

• Environnementale :

Son impact sur l'environnement est positif (aucun rejet toxique ou déchet polluant).

• Stratégique :

- _ Etre leader dans son domaine (marché des eaux minérales et boissons divers)
- _ Avoir plus de part de marché au niveau international ;
- _ Assurer la durabilité de la société et suivre l'évolution du marché des eaux minérales et boissons divers.

• Opérationnels :

Chaque responsable de service de la société doit traduire les objectifs opérationnels en plan d'action, dans le but d'améliorer la rentabilité de la société, améliorer la trésorerie et l'augmentation des bénéfices.

Pour ce qui de l'aspect commercial, l'objectif majeur est de garder l'image de marque à travers la mise en place d'un bon plan de marketing, d'être compétitif sur le marché en améliorant le rapport qualité/prix.

L'entreprise cherche une meilleure production par la voie de la maîtrise des outils de production et la maîtrise des coûts liés à la production afin d'augmenter le chiffre d'affaire de la société.

Section 2 : La formation au sein de SARL IBRAHIM & FILS IFRI :

La formation est avant tous un outil d'adaptation de la main d'œuvre aux exigences de l'organisation du travail.

1. Le cadre réglementaire de la formation :

Toute personne peut disposer des prestations de formation après avoir déposé une déclaration d'activité auprès de l'administration. Son activité s'inscrit ensuite dans un cadre juridique défini par le code du travail.

La formation doit être considérée comme un moyen destiné à atteindre un objectif, et non une fin en soi. Elle constitue un investissement qui doit porter des fruits en améliorant la qualification des agents en les rendant plus performants a leur poste de travail et en les préparant a l'occupation de nouveaux postes afin que l'administration puisse disposer des hommes qu'il faut au moment ou il faut.

2. Le lancement d'une action de formation :

Au niveau d'IFRI, toute action de formation s'élabore à travers les trois principales activités suivantes :

- Ingénierie formation ;
- Réalisation ;
- Suivi et gestion.

A). L'ingénierie de la formation :

Avant de commencer une action de formation, il est important d'identifier les besoins.

Au sein d'IFRI, les besoins de formation sont exprimés ou déterminés directement par la direction des structures du siège dont relève les agents.

Les besoins de formation reposent sur plusieurs critères :

- La nature des actions de formation et leur cohérence avec les objectifs, c'est-a-dire regrouper en premier lieu les besoins de même nature de façon à faire ressortir les thèmes qui peuvent faire l'objet de programme de formation à proposer ;

pitre IV La contribution de la formation au développement des compétences au sein Du SARL IBRAHIM & FILS IFRI OUZELAGUEN

- Les besoins de formation ne doivent pas dépasser les moyens de la structures ;
- Faire passer les priorités en premier selon ; La stratégie et les objectifs de l'administration.

B). La réalisation d'une action de formation :

Après les étapes de collecte et de conception, intervient l'étape de mise en œuvre des programmes élaborés dans le plan de formation.

Au sein d'IFRI, le directeur prend en compte le lieu, la durée et le personnel concerné. Il procède a réaliser soit :

Une formation de longue durée pour les employés : Sa réalisation se fait selon les étapes suivantes :

- Une sélection ;
- L'envoi de la liste a des candidats retenus ;
- Vérifier si l'action est prévue dans le budget ;
- La recherche de l'école, la transmission des listes et l'établissement des contrats.

Une formation de courte durée de perfectionnement et de recyclage :

Sa réalisation se fait selon les étapes suivantes :

- Une inscription à titre préférentiel sur la liste d'aptitude pour la promotion au choix ;
- Une réduction d'ancienneté pour l'avancement d'échelon ou pour la promotion au choix, égale a la durée du cycle, sans que cette durée ne soit inférieure a un mois ;
- Une proposition a une promotion par voie de qualification professionnelle.

C). Le suivi et la gestion du plan de formation :

pitre IV La contribution de la formation au développement des compétences au sein Du SARL IBRAHIM & FILS IFRI OUZELAGUEN

Nous allons identifier trois principaux niveaux dans le suivi du plan de formation :

Niveau 01 : Avant la formation :

Avant le départ en formation des candidats, le responsable du suivi, est chargé de :

- Préparer les décisions de détachement lors des formations de longue durée avec maintien du salaire ;
- Etablissement des convocations⁷³ pour les employés concernés ;
- Contacter les stagiaires sélectionnés pour :
- Le complément du dossier administratif ;
- Subir une visite médicale ;

Niveau 02 : Pendant la formation :

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

- Pointage/paie ;
- Dispatching du dossier administratif du stagiaire ;
- Suivi du déroulement de la formation.

Niveau 03 : Après la formation :

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

- L'établissement des décisions de réintégration pour les organiques ;
- L'établissement des décisions de promotions pour les salariés ayant suivi une formation préalable a la promotion⁷⁴;

Après le suivi vient une évaluation des actions de formation dite évaluation a chaud qui comprend :

- Evaluation et diffusion des questionnaires aux intéressés utilisateurs ;

⁷³Voir un modèle de convocation pour agent organique dans l'annexe

⁷⁴Voir un modèle de décision d'accès au grade supérieur par voie de promotion dans l'annexe

- Dépouillement des questionnaires et analyse des résultats

Section 3 : La présentation de l'enquête et l'analyse des résultats

Chaque recherche scientifique s'applique sur une population d'étude, qui sera le sujet sur lequel porte l'investigation. Connaitre les qualités qui caractérisent cette population aide à la fois le chercheur et les lecteurs à apprécier la recherche et à envisager ce sujet à l'étude.

Pour cela nous procéderons à l'analyse des données personnelles dans cette série de tableaux.

1. Préparation et réalisation de l'enquête :

Pour mieux connaître l'avis du personnel d'IFRI sur l'importance et le rôle de la formation sur le développement de leurs compétences et celles des salariés nous avons mené une enquête au siège d'IFRI

1.1. Présentation de l'échantillon :

Nous avons adressé notre questionnaire à l'ensemble du personnel du service de SARL IBRAHIM & FILS IFRI a OUZELAGUEN.

1.2. Objectifs de l'enquête :

Notre enquête vise à comprendre ce qui amorce la mise en place du plan de formation au niveau de la structure étudiée et comprendre l'impact des actions de formations dispensées sur les compétences des bénéficiaires.

Déterminer le niveau de satisfaction du personnel à l'issue de la formation.

Déterminer l'importance de la formation sur leurs compétences et notamment sur leurs savoir, savoir faire et comportement ;

2-Architecture du questionnaire :

Le contenu de notre questionnaire se présente comme suit⁷⁵ :

⁷⁵Voir le questionnaire dans l'annexe

2-1 : une présentation :

Elle est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, il est utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre étude.

2.2. Les questions : Le questionnaire comporte :

- **Des questions fermées** : ou l'interrogé peut choisir une réponse parmi celles proposées ;

Exemple : pensez-vous que vos compétences sont utilisées de manière optimale ?

-**Des questions semi-ouvertes** : ou l'interrogé peut choisir une réponse parmi celles données ou en proposer d'autres ;

Exemple : trouvez-vous que votre travail vous permet de développer de nouvelles compétences

- **Des questions ouvertes** : ou l'interrogé peut prendre la parole et donner son avis.

Exemple : Quelles est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Toutes ces questions portent sur :

- Les conditions du déroulement de formation ;

-L'impact de la formation sur le développement des compétences à l'issue de la formation ;

- Le niveau de satisfaction à l'issue de la formation.

3- Exploitation et analyse des résultats

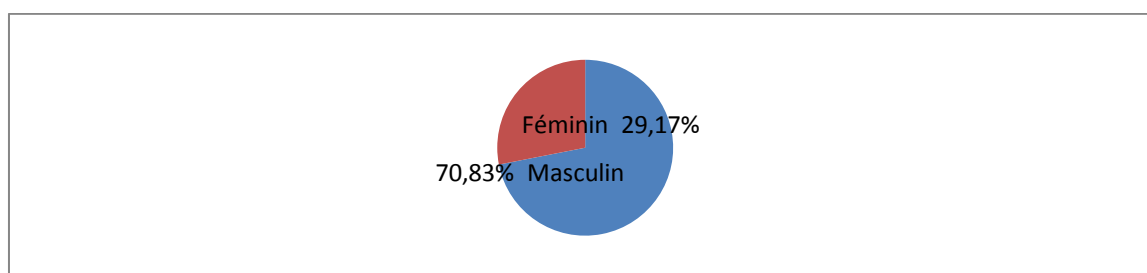
4- Exploitation et analyse des résultats :

TABLEAU N°01 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage%
Féminin	07	29,17%
Masculin	19	70,83%
Total	26	100%

Source : résultats de l'enquête

Figure n° 1 Répartition de l'échantillon par genre



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

Parmi les 26 personnes interrogées, 19 individus sont de sexe masculin, soit un taux de 70,83%. Les restants sont de sexe féminin représentés quand a eu par 29,17% de l'échantillon.

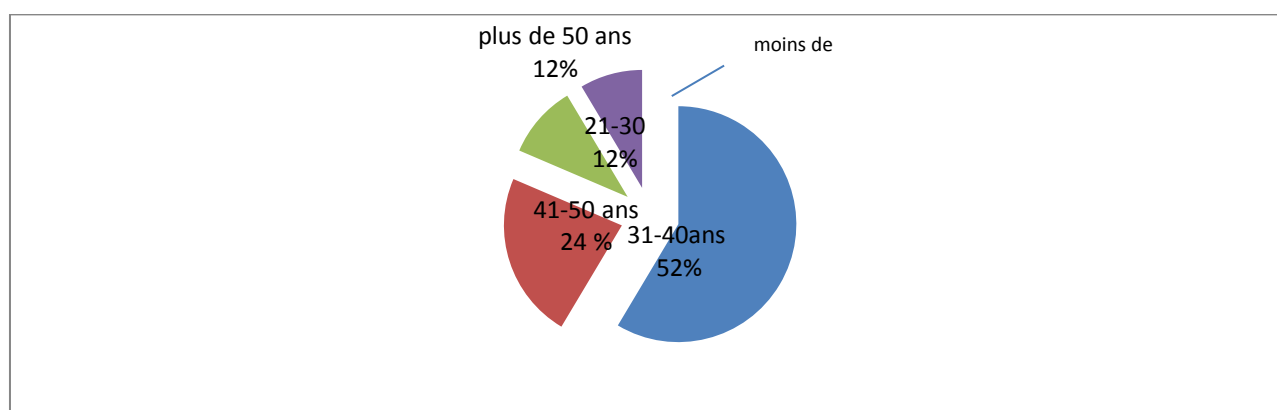
Cette analyse montre que le taux de la catégorie masculin est supérieur à celle féminin avec un écart de 41.66%.

Tableau N°02 : Répartition de l'échantillon par tranches d'âge

Age	Fréquence	Pourcentage
Moins de 21ans	00	00%
(21-30)	04	12%
(31-40)	13	52%
(41-50)	06	24%
Plus de 50 ans	03	12%
Total	26	100%

Source : résultats de l'enquête élaborée par nous même

Figure n°2 Répartition de l'échantillon par tranche d'âge



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

Quant à la répartition de note échantillon selon les tranches d'âge qui est représentée dans le tableau. le pourcentage des salariés entre (31-40) ans avec un taux de 52%, les salariés entre (41-50) est de 24%, le pourcentage des salariés entre (21-30) est de pourcentage de 12% , est le pourcentage des salariés âgés (plus de 50ans) est 12% . On remarque qu'il n'y a pas des salariés moins de 21 ans.

pitre IV La contribution de la formation au développement des compétences au sein Du SARL IBRAHIM & FILS IFRI OUZELAGUEN

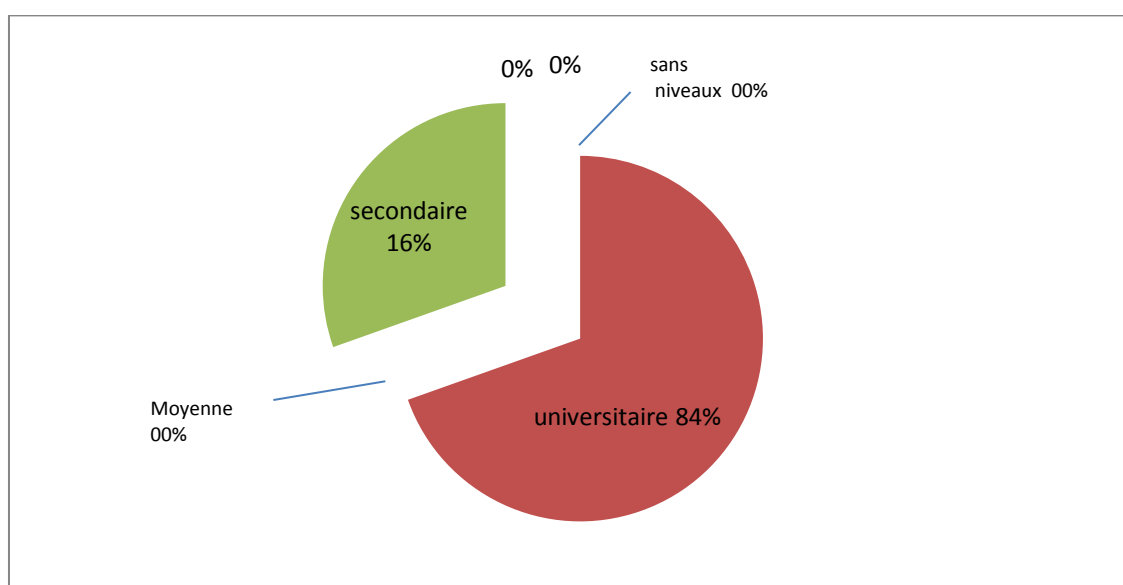
Nous voyons que le pourcentage le plus élevé est celui des jeunes de (31-40) ceux qui désigne que IFRI donne de l'importance au s'orientent vers le recrutement des jeunes diplômés avec ou sans expérience professionnelle. Il reste de la responsabilité de l'entreprise à former ses salariés pour qu'il puisse développer leurs capacités et être performants.

TABLEAU N°03 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Sans niveaux	00	00%
Moyenne	00	00%
Secondaire	04	16%
Universitaire	21	84%
Total	25	100%

Source : résultats de l'enquête

Figure n°3 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

pitre IV La contribution de la formation au développement des compétences au sein Du SARL IBRAHIM & FILS IFRI OUZELAGUEN

En terme de niveau d’instruction est suite à la lecture des données du tableau N°3, nous constatent que la majorité de l’effectif étudié possède un niveau universitaire avec un pourcentage de (84%), est suivi par un niveau secondaire avec un pourcentage de (16%).

Ce tableau nous démontre que la majorité des salariés ont un niveau universitaire, c’est –à-dire un niveau élevé, c’est pour cela que les administrations prennent en considération ses employer pour les formés, afin de la formation est la transmission des connaissances à fin de répondre aux besoins de l’organisation concrétisé leurs connaissances acquise.

Selon SEKIOU La formation est la transmission des connaissances à fin de répondre aux besoins de l’organisation, ainsi c’est l’ensemble d’action capable de mettre les individus et les groupes en état d’assurer leur taches⁷⁶.

TABLEAU N°04 : Répartition de l’échantillon selon la catégorie professionnelle.

Catégorie	Fréquence	Pourcentage
Socioprofessionnelle		
Exécutants	3	12,50%
Maitrisant	12	50%
Cadre	07	29,17%
Cadre supérieure	02	8,33%
Total	24	100%

Source : Résultats de l’enquête

D’après les résultats de tableau N°04 qui représente les catégories socioprofessionnelles, on constate que le pourcentage de (50%), de la

⁷⁶ SEKIOU Lakhdar, <<la gestion des ressources humaines >>, Québec : Deballec, 1993,p.33.

pitre IV La contribution de la formation au développement des compétences au sein Du SARL IBRAHIM & FILS IFRI OUZELAGUEN

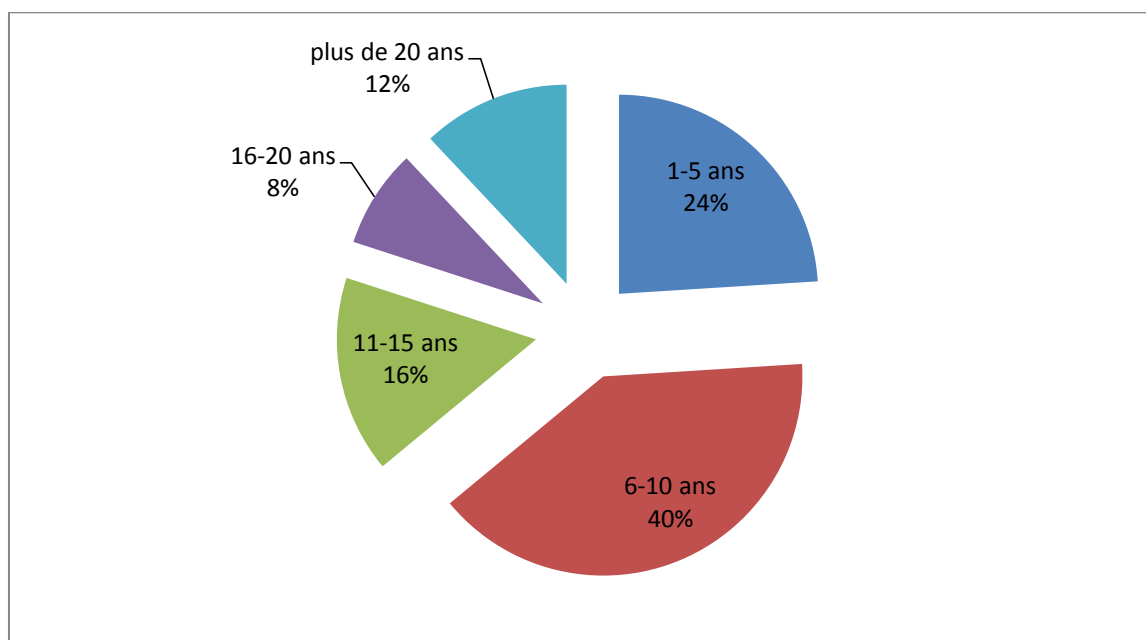
population étudié sont des maitrisant, suivi par un pourcentage de(29,17) des cadres, cependant les cartes supérieure représente un pourcentage de (8,33%).

Tableau 05 : ancienneté dans l'entreprise:

Ancienneté dans l'entreprise	fréquence	Pourcentage
1-5 ans	06	24%
6-10 ans	10	40%
11-15 ans	4	16%
16-20 ans	2	8%
Plus de 20 ans	3	12%

Source : Élaboré par nous même

Figure n°5 : ancienneté dans l'entreprise :



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

pitre IV La contribution de la formation au développement des compétences au sein Du SARL IBRAHIM & FILS IFRI OUZELAGUEN

D'après le tableau N°05 et la figure N°05, qui représente la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise, on constate que le pourcentage de 40% désigne le taux le plus élevé des salariés qui ont l'expérience de 6-10ans.

L'ancienneté de la 1-5ans avec un taux de 24%, ceux de 11-15 ans, avec un pourcentage de 16%, plus de 20 ans ont le pourcentage de 12%.

Par rapport à ces résultats, nous pouvons déduire que la majorité des salariés qui occupe les postes sont expérimentés. S'il est nécessaire de les former c'est pour des raisons d'adaptation au changement de plus en plus fréquent.

Tableau N°06 :l'avis des salariés sur l'adaptation de l'entrepris aux changements et aux évolutions de l'environnement :

Evaluation des salariés	Fréquences	Pourcentages
oui	3	12%
non	22	88%
autre	00	00
total	25	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

La lecture du tableau N°06 nous permet de constaté que 88% des salariés disent que l'entreprise IFRI s'adapte aux changements et aux évolutions de son environnement.

**pitre IV La contribution de la formation au développement des compétences au sein
Du SARL IBRAHIM & FILS IFRI OUZELAGUEN**

Tableau N°07 : le travail permet de développer de nouvelles compétences

Avis des salariés	Fréquences	Pourcentage
oui	2	8%
non	23	92%
autre	00	00
total	25	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Les données de ce tableau font ressortir que la majorité des salariés avec un pourcentage de 92% disent que leur travail permet de développer de nouvelles compétences.

On constate d'après les résultats obtenus que, La formation permet le développement des compétences, avoir une meilleure maîtrise de son métier, l'acquisition d'une qualification professionnelle, Accroître pour chaque salarié l'estime en soi, etc...

En effet, l'acquisition de nouvelles compétences offre aux salariés l'opportunité de maîtriser des postes de plus haut grade, l'action de formation est très importante dans l'administration.

Tableau N°08 :si les salariés ont les moyens nécessaire pour bien faire leur travail

Les moyens nécessaires	Fréquences	Pourcentage
oui	4	16%
non	21	84%
autre	00	00
total	25	100%

Sources : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

D'après le tableau on distingue :

- **84%** des salariés disent qu'ils ont tous les moyens nécessaires pour bien faire leur travail.

pitre IV La contribution de la formation au développement des compétences au sein Du SARL IBRAHIM & FILS IFRI OUZELAGUEN

- Comme on trouve 16% disent qu'ils n'ont pas tous les moyens nécessaires pour bien faire leur travail

D'après les résultats obtenu, l'entreprise IFRI offre les moyennes nécessaire au salariés pour mieux maitrisé leur travail, ainsi pour le bien être des salariés .

Tableau N°09 : La charge au travail

La charge du travail est elle acceptable	Fréquences	Pourcentages
oui	25	100%
non	00	00%
autre	00	00%
total	25	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

On distingue que le tableau N°09 nous montre que tous les salariés interrogés 100% disent que la charge du travail est acceptable.

Tableau N°10 : La satisfaction de travail dans cette entreprise

La satisfaction de travail	Fréquences	Pourcentages
oui	25	100%
non	00	00%
autre	00	00%
total	25	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

pitre IV La contribution de la formation au développement des compétences au sein Du SARL IBRAHIM & FILS IFRI OUZELAGUEN

- Tous les salariés interrogés sont satisfait du travail dans cette entreprise « IFRI ».

Mayon, à partir de son expérience à western Electric company sur la motivation au travail et au rapport entre individuel et groupe conclu que les individus et les groupes comme les organismes biologique, ne fonctionnent vraiment bien que si leurs besoins sont comblés.

Tableau N°11 :Les compétences sont utilisées de manière optimale dans l'entreprise

Les compétences sont utilisées de manière optimale au sien de IFRI	Fréquences	Pourcentages
oui	17	70.83%
non	7	29.17%
autre	00	00
total	24	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

- 70.83% des interrogés leurs compétences sont utilisées de manière optimale dans l'entreprise
- 29.17% leurs compétences n'ont pas utilisées de manière optimale au sien d'IFRI

Tableau N°12 : ce qui doit faire pour atteindre leursobjectifs qui sont fixés :

**pitre IV La contribution de la formation au développement des compétences au sein
Du SARL IBRAHIM & FILS IFRI OUZELAGUEN**

Atteindre les objectifs qui sont fixés	Fréquences	Pourcentages
oui	24	96%
non	1	4%
autre	00	00%
total	25	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

- 96% des salariés interrogé savent ce qui doit faire pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés.
- 4% ont répondu par non.

Tableau N°13 : le travail est utile

Le travail est utile	Fréquences	Pourcentages
Oui	25	100%
non	00	00%
autre	00	00%
totale	00	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

D'après les résultats de tableau, on constate que tous les salariés interrogés trouvent que leurs travail est utile.

**pitre IV La contribution de la formation au développement des compétences au sein
Du SARL IBRAHIM & FILS IFRI OUZELAGUEN**

Tableau N°14 : les conflits dans le travail

Les conflits au travail	fréquences	Pourcentages
oui	8	33.33%
non	16	66.67%
autre	00	00%
total	25	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

On constate que 66.67% des salariés interrogés ont des contraintes « conflits » dans leur travail.

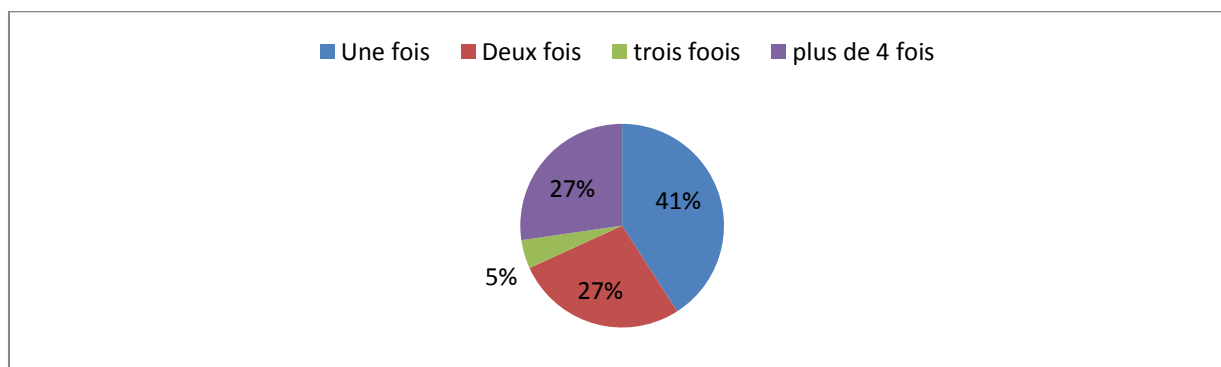
Et 33.33% ne croisent aucuns conflits au travail.

Tableaux N°15 :Le nombre de fois que les (cadres –salariés) ont étaient formaient :

Le nombre de fois	Fréquence	Pourcentage
Une fois	09	41%
Deux fois	06	27%
Trois fois	01	5%
Plus de quatre fois	06	27%

Source : Élaboré par nous même

FigureN°15 : Le nombre de fois ont été formaient :



Source :Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

pitre IV La contribution de la formation au développement des compétences au sein Du SARL IBRAHIM & FILS IFRI OUZELAGUEN

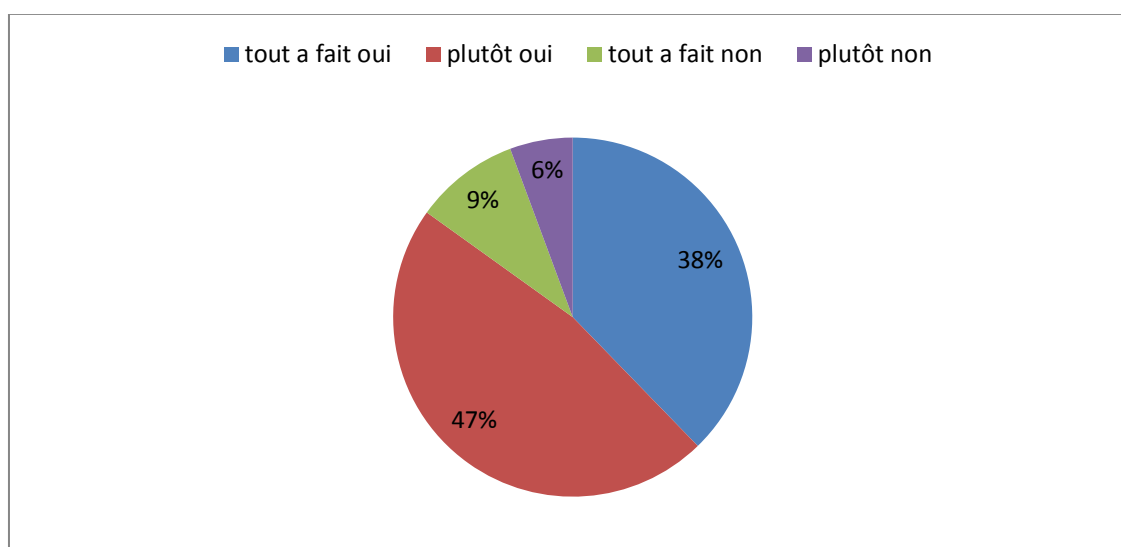
- 41% des interrogés affirment qu'ils sont formaient une fois
- 27% disent qu'ils sont formaient deux fois
- 27% des interrogés disent qu'ils sont plutôt formaient trois fois
- 5% des interrogés disent qu'ils sont formaient plus de quatre fois.

Tableau N°16 : le sentiment du formé à l'issue de la formation

Le sentiment du former a l'issue de la formation	Fréquences	Pourcentages
Tout a fait oui	08	38
Plutôt oui	10	47
Plutôt non	2	9
Tout a fait non	1	6

Source : Élaboré par nous même

Figure N°16 : le sentiment du formé à l'issue de la formation



Source : Élaboré par nous même

pitre IV La contribution de la formation au développement des compétences au sein Du SARL IBRAHIM & FILS IFRI OUZELAGUEN

- 47% des interrogés affirment qu'a l'issue de leur formation sont dans plutôt satisfait.
- 38% disent qu'ils sont tout à fait oui.
- 9% des interrogés disent qu'ils sont plutôt non satisfait
- 6% des interrogés disent qu'ils sont tout à fait non satisfait

Les résultats d'études et synthèse de l'analyse :

L'analyse des résultats, nous a permis de dégager un profit général de l'échantillon sur les différentes variables de notre modèle d'analyse pour une meilleure compréhension du phénomène observé.

- Concernant la programmation des actions de formation, au sien du SARL IBRAHIM&FILS IFRI procède à leur organisation de manière rigoureuse, permettant à chacune des catégories d'âge à s'adapter à sa fonction.
- Les résultats obtenus indiquent que le nombre d'années d'étude (niveau d'instruction) l'expérience dans le travail et les différentes formations suivies ont de manière générale une influence significative sur les pratiques et les taches occupé par les activités de ces employés.
- L'impact de la formation sur les compétences des agents formés reste satisfaisant, car ils sont devenus plus performants et qualifiés. Ces individus ont eu la chance de découvrir l'importance de la formation pour l'épanouissement de l'acteur, et a la pleine utilisation de ses capacités en tant que facteur productif et en tant que citoyen au sein de la collectivité.
- En fin la politique et les pratique de formation mises en œuvre provoquent les même effets qui étaient escomptés, les effets repérés sont en accord avec les objectif de départ : la formation contribue efficacement à adapter

les salariés au travail et collabore à développer les compétences qui sont déclinées en savoir, savoir-faire et savoir être.

- Nos résultats soulignent que les salariés qui ont pu bénéficié d'une formation ne sont généralement pas plus rémunérés. Mais restent cependant motivés par ces actions de formation et expriment leur volonté de bénéficier d'autres formations.

Selon les analyses des résultats obtenus, nous concluons que le service d'IFRI offre des formations qui permettent de développer des compétences en adéquation avec les actions des salariés.

3. Discussion des résultats

Après le choix des hypothèses et l'analyse sociologique des résultats des tableaux, nous sommes arrivés à déduire qu'il existe une relation entre la formation et le développement des compétences.

- **La formation professionnelle contribue au développement de l'entreprise à travers l'amélioration des compétences des salariés :**

D'après l'analyse des résultats et les réponses des cadres aussi les salariés sur les différentes questions émises dans notre questionnaire relatif à la première hypothèse, ils (les cadres, salariés) considèrent la formation comme un outil efficace de développement des compétences en améliorant leur niveau d'expertise par l'acquisition de nouvelles connaissances pratique.

- **Le système de formation des ressources humaine peut assurer à la fois le développement et le bon fonctionnement des ressources humaines au sein de l'entreprise :**

pitre IV La contribution de la formation au développement des compétences au sein Du SARL IBRAHIM & FILS IFRI OUZELAGUEN

La deuxième hypothèse qui admet que le système de formation suivie au SARL IFRI augmente le degré de satisfaction des cadres comme les salariés.

Les cadres de cette entreprise manifestent un grand sentiment de satisfaction (fournir a cette entreprise des salariés susceptibles de la faire fonctionner et fructifier) suite à leur formation, ce que nous constatant clairement dans les réponses de ces derniers ce qui confirme aussi notre hypothèse.

Conclusion

Notre étude a démontré que, l'application des stratégies efficaces en matière de formation permet aux salariés l'acquisition d'un savoir et savoir-faire pour l'actualisation et le développement de leurs compétences dans l'administration. Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons mené au niveau du SARL IBRAHIM & FILS IFRI , nous ont permis d'avoir une idée sur L'importance de la formation , aussi son impact positif sur le développement des compétences de la ressource humaine au niveau de cette administration.

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 et chez l'individu en action dans l'administration 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'administration est plus que souhaitée dans le but de synergie de compétence.

La particularité de notre sujet n'est pas dans le choix de la thématique puisque plusieurs travaux confirment l'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences.

Notre recherche s'est intéressée à ce volet de ressources humaines qui reste original malgré la multitude de travaux qui l'aborde son originalité est liée au fait que c'est un sujet qui reste d'actualité dans bon nombre de l'organisation et même d'institution publique. Tel est d'ailleurs la spécificité de notre sujet.

Nous avons voulu, à travers une très petite étude de cas, démontrer que, même dans les administrations privées algériennes, il y a un intérêt qui est porté à la formation et au développement des compétences.

D'après notre recherche nous avons constatés que la formation professionnelle existe dans l'entreprise Algérienne et cette activité est considérée comme importante pour l'amélioration des compétences .c'est le

cas à l'entreprise d'IFRI avec laquelle nous avons fait notre étude .nous avons appris que même dans les législations la formation existe, les entreprises également doivent former leurs salariés. Si une entreprise ne forme pas ses salariés elle est pénalisée. . L'Etat Algérienne reconnaît l'importance de la formation existe, e encourage les entreprises à former leurs salariés pour la bonne santé économique et la sécurité des citoyens. La sécurité peut être au travail pour éviter des accidents et peut être la sécurité économique pour le payé et les emplois.

La formation peut être une stratégie pour une entreprise. Cette stratégie est utilisée par l'entreprise enquêtée pour atteindre ces objectifs de satisfaction de la clientèle .Chaque entreprise à sa propre politique de formation. On ne peut pas dire que la façon ou les raisons pour faire la formation sont les mêmes pour toutes les entreprises alors une entreprise choisit une politique par rapport a sa citation et ce qu'elle veut réalisée.

Le capital humain été considéré comme un cout, toute a changé, aujourd'hui le capital humain est un investissement, comme nous avons vu sur le terrain l'entreprise IFRI considère la formation comme une activité très importante .la formation est valorisée et elle est obligatoire.

Nous pouvons conclure que la formation est une stratégie de l'organisation, les entreprises perçoivent l'intérêt de la formation professionnelle pour l'amélioration des compétences mais ce n'est pas le cas pour toutes les entreprises, c'est un outil fiable pour répondre aux divers enjeux.

Conclusion générale

The objectives of the training is to acquire a triple competence in human resources management, labor law and social law. It is also about understanding the growing complexity of Human Resource Management techniques in organizations. Training is the long-term investment aimed at changing the performance of society, and therefore its economic growth. An employee trained in the new practices of his profession and its developments is a high-performance employee who allows the company to remain competitive in its sector.

The final benefit of in-company training is a positive impact on the employee experience. And more broadly on the quality of life at work. Indeed, this approach allows teams to become aware of their acquired skills, but also to acquire new ones.

La liste bibliographique

La liste bibliographique

Ouvrage :

- Ambert. H, management des ressources humaines, 3^{ème} éd Eyrolles, Paris, 1999, p 77.
- MEZGHICHE. S, DEBBOU. B, METTNI. La politique commerciale d'une entreprise dans un marché commercial. Mémoire de fin de licence, faculté de droit et des sciences économique, université de Bejaia, 2002-2003, p 5.
- MEIGNANT, A manager la formation, édition, d'organisation, Paris, 1991, P 101.
- J.M. PERETTI, Ressources humaines et gestion du personnel, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 1998, P99
- Philippe Eray, « Précis de développement des compétences : concilier formation et Organisation », Editions Liaisons, Paris, 1999, p.21.
- Philippe Carré et Pierre Caspar, « Traité des sciences et des technique de la formation », Dunod 2^{ème} édition, Paris, 2004.p.150.
- CAMAPOY Eric et autres, « gestion des ressources humaines », édition PEARSON, Paris 2008, P 148.
- GRAWITZ Madleine, Lexique de science sociales,7^{ème} édition, éd.Daloz ? Paris, 2000, P43.
- M. Estelle ..Morin et al « les indicateurs de performances » publié par l'ordre des comptables généraux licenciés du Québec.Edition GUREIN Montréal (Canada).1996.p8
- QUIVY Raymond et autres, manuel de recherche en science sociales 2^{ème} édition, Eddunod, Paris, 1995, P.195
- Ibid, P.196.
- ALBARELLO Luc, apprendre à chercher, L'acteur social et la recherche scientifique, 2^{ème}Édition Ed de Boeck, Canada, 2003, p64.
- BOUDON Raymond, les méthodes en sociologie.

La liste bibliographique

- ELIE COHEN, « l'administration du travail » kasse de France 2008 p.34
- JEAN MARIE PERETTI, « RH », édition dunod, Paris 2006 p.06.
- SEKIOU, Lakhdar, « gestion des personnel », les éditions d'organisation Paris 1986p.03
- Michel BARABEL, Olivier MEIER, André PERRET, Thierry TEOUL.« Le grand livre de formation », 6ème édition, paris P27 .
- M.BARABEL .OMIER, OP, CTI P42
- ABDELAZIZ dlis la « GRH en Algérie », édition Vuibert Paris 2003 p.13
- JEAN MARIE Peretti 8eme édition, OP CIT p.20
- Pierre Louart, « Gestion des ressources humaines », édition Eyrolles,Paris, 1994, p.109.
- MEIGNANT Alain « manager la formation » 4eme édition liaison, Paris 1997 p.57.
- MEIGNANT Alain, op tic, p.60-61.
- Pierre Louart, « Gestion des ressources humaines » édition Eyrolles, Paris 1994 p.109.
- Besseyre des Horts C.H.(1988), vers une gestion stratégique des ressources humaines ,paris, les éditions d'Organisation ,224 pages.
- Des Roberts G -(28 mai 1988), « un visage s'amorce dans la gestion des ressources humaines au Québec », les affaires , p.23.
- PHILIPPE ERAY <<précis de développement des compétences concilier formation et organisation >> édition liaison, Paris, 1999, p.21.
- DIMITTRI Weiss, << les ressources humaines >>, édition d'organisation, paris, 1999. p394.
- PHILLIP ERAY, OP. CIT, p21.
- Daniel PEMARTIN, « Gérer les compétences, ou comment réussir autrement, Management », Paris,1999,p.34.

La liste bibliographique

- Christian BATAL, « la gestion des ressources humaines dans le secteur public, organisation », Paris,1996, p.150.
- PARMENTIER Christophe ; ingénierie de la formation ; 2édition EYROLLES ; 2012 :p63.
- MONTMOLLIN Dem, intelligence de la tache ; Christophe Parmentier, ingénieur de formation, 2édition EYROLLES, 2012 ;p68.
- Laetitia LETHIEUX. Op.cit. p46-47.
- C.Fluck, « Développement les compétences et l'intelligence collectives. » Edition Demos, France,2001.p129.
- GUY Le Bortef, « L'évaluation des compétences. », Edition d'organisation, Paris,2000, p280.
- Laetitia LETHIELLEUX, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », L'Extention, 5eme édition, Paris, 2012.p44.
- SEKIOU Lakhdar, <<la gestion des ressources humaines >>, Québec : Deballec, 1993,p.33.
- CITEA J .P , << Gestion des ressources humaines >>, Paris : Masson, 1992, p.85.
- SEKIOU, Blondin, Peretti, et autre << GRH>>, édition debeck université, Bruxelles 2001, p.536.
- SEKIOU, Blondin, Peretti, et autre, op. cit, p.325.
- SOYER Jaques « fonction formation », 2 eme éditions d'organisation, Mars 2002, Paris, P48.
- DJAQUE SOYER << formation >> édition organisation, Paris, 2003, p.4-5.
- JAQUES Soyer, <<formation >>,édition organisation, Paris 2003,p.34-36.
- DJANKAI A,<< guide pratique en formation professionnelle >> .Les éditions Houma imprimé 2003, p.13.
- HODSEY ALAIN et autre, po.cit, p35.

La liste bibliographique

- FAYCEL BENCHEMAM, Géraldine Galindo, << Gestion des ressources humaines >>, 4^{ème} édition, Paris, 2013 p.45.
- IBID P45.
- IBID P45.
- M. KALIKA ; Collection management des ressources Humaines ; CD-ROM.
- CHRISTOPHE TOUMSIN, « la formation en entreprise : enjeux et stratégies », in 2^{ème} passerelle a Horaire dessalle, management international, 2005, p7.
- GRUY LE BOTER << l'ingénierie et l'évaluation de formation >> édition organisation, Paris, 1993, p.97.
- ALAIN MEIGNANT OP. CIT, p.221.
- THIERRY ARDOUIN, « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer. » 2^{ème} édition, Dunod, 2006, p-p151-156.
- Guy LE BOTERF «l'ingénieur des compétences »édition organisation, Paris 1999. P.191.
- JAQUES SOYER OP. CIT, p246.
- BOTERF GUY. OPCIT, Paris, 2004, p56
- LE BOYER CLAUDE LEVY, « évaluation du personnel, objectif » édition d'organisation, Paris 2002, p.145.
- LE BOYER CLAUDE LEVY, OP.CIT .P.146.

Webiographie

- www.compétence-conseil.com/articlestatic7/1/2.
- www.compétence.qc/PDF/service/GUIDE

La liste bibliographique

- [Www.TECHNOCOMPETENCE.QC.CA/PDF/SERVICE/GUIDE](http://www.technocompetence.qc.ca/pdf/service/guide) RH
COMPLET PDF.

www.chairecompetences.uqam.ca/pages/document_pdf/foucherpattesonnaji020304.pdf

- www.technocompetences.qc.ac/pdf/service/guide_RH_complet.pdf .

- <http://www.pratiques-de-la-formation.fr>.

Mémoires

- Mémoire de magister en sociologie, option : sociologie du travail et des organisations, Impact de la formation professionnelle dans le développement professionnelle et personnel des salariés, 2010-2011, p34.

-NTEYAF A Robert, mémoire de master GRH, « la formation professionnelle pour la compétitivité d'une entreprise » Cas de Danone Djurdjura Algérie, Univ de Bejaia, 2013.

- Mebarki, <<impact de la formation dans le développement des salariés >>, Mémoire de magister en sociologie, université A. Mira. béjaia, 2010, p.45.

-RAFIL AGHILES, mémoire de licence en science de gestion, option, management, thème, contribution de la « formation au développement des compétences », 2010, p.41-42.

Annexes

Questionnaire destinées aux salariés de l'entreprise:

Question N°1 : Le genre ?

Masculin

Féminin

Question N°2 : L'âge ?

Moins de 21 ans

21 – 30 ans

31 – 40 ans

41 – 50 ans

Plus de 50 ans

Question N°3 : quel est votre scolarité (niveau d'étude) ?

Sans niveaux

Moyenne

Secondaire

Universitaire

Question N° 4 : Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Exécutant

Maitrisant

Cadre

Cadre supérieur

Autres

Question N°5 : Quel est votre ancienneté dans l'entreprise ?

1 _5 ans

6 _10ans

11_15 ans

16 _20 ans

Plus de 20 ans

Question N°6: pensez-vous que votre entreprise s'adapter aux changements et aux Évolutions de son environnement ?

Oui

Non

Autre

Développez.....
.....
.....

Question°7 :trouvez-vous que votre travail vous permet de développer des nouvelles compétences ?

Oui

Non

Autre

Question N°8 :avez-vous tous les moyens nécessaires pour bien réaliser votre travail ?

Oui

Non

Autre

Développer

Question N°9 : Votre charge de travail est-elle acceptable ?

Oui

Non

Question N°10 : Etes-vous satisfait de travail dans cette entreprise ?

- Oui
- Non

Question N°11 :Pensez-vous que vos compétences sont utilisées de manière optimale ?

- Oui
- Non

Développer

.....

.....

.....

Question N°12 : savez-vous ce que vous devez faire pour atteindre les objectifs qui vous sont Fixés ?

- OUI
- Non

Question N°13 : Trouvez-vous que votre travail est utile ?

- Oui
- Non

Question N°14 :Avez-vous des contraintes (conflit) dans votre travail ?

- Oui
- Non

Question N°15 : combien de fois étiez-vous formés ?

- Une fois
- Deux fois
- Trois fois

Plus de quatre fois

Question N°16 : comment vous adaptez les nouvelle taches après avoir la formation ?

Facilement

Difficilement

Question N°17 : La documentation remis (la formation) est-elle suffisante ?

Tout à fait oui

Plutôt oui

Plutôt non

Tout à fait non

Sommaire

Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux, figures

Introduction générale.....01

Chapitre1 : La GRH et la compétence dans l'administration

Section 2 : La notion de la gestion des ressources humaines.....20

Section 3: La notion de compétence.....38

Chapitre 02 : Le rôle de la formation sur le développement des compétences

Section 1 : évolution de la formation.....50

Section 2 : La politique de la formation professionnelle53

Section 3 : La relation entre la formation et compétence53

Chapitre 03: La contribution de la formation au développement des compétences au sein Du SARL IBRAHIM & FILS IFRI OUZELAGUEN

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil « SARL IFRI ».....78

Section 2 : La formation au sein d'IFRI.....86

Section 3 : La présentation de l'enquête et l'analyse des résultats.....89

Conclusion générale106

Bibliographie

Annexes

Table des matières