



UNIVERSITE ABDERRAHMANE-MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention de diplôme de master en sociologie

Option : sociologie de travail et des ressources humaines



***Le rôle des pratiques de la gestion des ressources
humaines dans le développement des compétences et
l'amélioration du climat social du personnel de
l'entreprise privée SARL "VERRY-NET"***

Réalisé par :

M^{elle}: Guermouche Meriem

M^{elle}: Hamache Hafida

Encadré par :

M^r: HADERBACHE Bachir

Session Juin 2018

Remerciements

*Nous tenons tout d'abord à remercier **DIEU** le tout puissant, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.*

*La première personne que nous tenons à remercier très chaleureusement est notre encadreur, **D' HADERBACHE. B.**, d'avoir accepté d'encadrer ce travail, on le remercie pour ces qualités d'encadrement, ses compétences, sa gentillesse, sa disponibilité, sa patience et son soutien accordé tout au long de ce travail et sans lequel ce travail n'aurait pas pu être mené au bon port. Qu'il trouve ici l'expression de notre profonde gratitude.*

Nos remerciements s'étendent également aux membres du jury, pour leur contribution scientifique lors de l'évaluation de ce modeste travail. Qu'ils trouvent ici notre sincère reconnaissance.

*Nos remerciements vont aux responsables de l'entreprise privée **SARL VERY-NET** de nous avoir fait confiance et à tout le personnel d'avoir accepté de participer à cette recherche par la mise à notre disposition des informations, plus particulièrement **M^{me} MEZHOUD Rahima et BOUAKIL Sonia** pour leur vif accueil au sein de l'entreprise et leur gentillesse.*

*A toutes les personnes qui ont contribuées de près et de loin à la réalisation de ce travail : **M^r SEMAOUNE Amine, ABBACI Mouhoub, YAHY Malek, HIDOUS Rachid, M^{lle} BOUAICHE Roumaissa.***

Merci

M & H.

Dédicaces

Je tien sincèrement à dédier ce travail à mes très chers parents, aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler. Je vous dois toute cette réussite, que dieu vous protège et vous garde pour moi.

À mon fiancé AMINE pour son soutien morale et matériel tout au long de la réalisation de ce travail, je te souhaite une vie pleine de santé et de bonheur ainsi qu'à toute sa famille

À mes chères sœurs Nassima et son mari Rudy, Wassila et son mari Samir, à Halima et à mon petit frère AMINE que j'aime énormément, pour leur patience, soutien et leurs sentiments d'amour. Je vous souhaite plein de joie et de bonheur.

À mes adorables nièces Lily-Rose, Imane et Mila

À ma chère binôme et copine Hafida, c'était un grand plaisir de partager ce travail avec elle, et à toute sa famille.

À mes très chères meilleures amies Dounia Achraf, Siham Zizi, son mari ainsi que sa petite princesse Nour-Mya

À tata Ndjima et mon adorable tonton Cherif Zizi qui m'ont beaucoup soutenue et encouragé durant la réalisation de ce travail.

À ma copine, amie, camarade de classe Anissa Ferroum et sa famille.

À tous mes ami(e)s, Amel, Selma, Chaima, Roumaïssa, Meriem, Lwiza, Nadjat, Nabila, Wafa, Mouna, Nessma, Lynda, et à toutes personnes qui me sont très chères et qui m'ont aidé de près et de loin à finaliser ce travail.

MERIEM.

Dédicaces

Je remercie tout d'abord DIEU le tout puissant de m'avoir donné le courage, la volonté et de m'avoir accordé son soutien durant mon cursus universitaire.

A mes chers parents : à ma très chère maman, signe d'amour et de tendresse, qui m'a soutenu durant mes études, à toi maman je dédie ce travail.

A mon très cher papa qui m'a beaucoup encouragé, je vous exprime tous mes gratitude et mon amour.

A mon cher fiancé MAMOU qui m'a soutenu et encouragé tout au long de la réalisation de ce travail. Merci

A mes beaux-parents, ainsi qu'à ma grande mère que DIEU la protège et la bénisse.

A mes très chères sœurs et leur mari, surtout BANIA et mon petit mon frère WALID que j'aime.

A ma chère copine et binôme MERIEM, ainsi qu'à sa famille

A Mon adorable et meilleure copine NISSA.

A mes meilleures amies Nabila, Nadjet, Mouna, Nessma, Mary, Alouiz, Wissem, Ghozlane et toute personne qui me sont très chers et qui mon aider de près ou de loin à finaliser ce travail.

Hafida

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Liste des abréviations :

ANDI	Agence nationale de développement de l'investissement
ANGEM	Agence nationale de gestion du micro-crédit Algérie
ANSEJ	Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes
CDI	Contrat à durée indéterminée
CNAC	Commission nationale d'aménagement commercial
CNAS	Caisse nationale des assurances sociales
DA	Dinar Algérien
DRH	Direction des ressources humaines
DRH	Directeur des ressources humaines
EPE	Entreprises publiques économiques
ERP	Entreprise ressources planning
FRH	Fonction ressources humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
L	Litre
ME	Moyennes Entreprises
PME	Petites et Moyennes Entreprises
RH	Ressources Humaines

RRH	Responsable en ressources humaines
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SARL	Société à Responsabilité Limitée
TPE	Très Petites Entreprises
ZI	Zone Industrielle

LISTE DES TABLEAUX

Liste des tableaux :

N° du tableau	Titres	Pages
1	La répartition des enquêtés selon le genre	76
2	La répartition des enquêtés selon l'âge	76
3	La répartition des enquêtés selon le type de recrutement	82
4	Adéquation entre aptitudes et les besoins du premier poste occupé	88
5	La répartition des enquêtés selon les difficultés rencontrées	90
6	Les objectifs des formations tracés par l'entreprise	96
7	L'impact des formations sur la communication des salariés	98
8	L'impact des formations sur l'exécution des tâches dans des postes différents	100
9	Question d'adaptation du personnel de l'entreprise à la technologie	115

SOMMAIRE

SOMMAIRE

Introduction

Partie théorique

Chapitre I: Cadre méthodologique de la recherche

Préambule

1 Les raisons de choix du thème :	6
2 L'objectif de la recherche :.....	7
3 Problématique :	7
4 Hypothèses:	12
5 Définition des concepts :	12
6 Le déroulement de la pré-enquête :.....	18
7 La méthode et la technique utilisées :	19
8 Présentation de la population d'enquête :	21
9 Le déroulement des entretiens :.....	21
10 L'analyse de contenu des entretiens :.....	22

Conclusion du chapitre

Chapitre II: pratique de gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises.

Préambule

I La fonction ressources humaines au sein des PME

1 La gestion des ressources humaines et ses principales politiques :	25
2 La démarche de la gestion en matière de ressources humaines :	26
3 La gestion des ressources humaines en PME :.....	27

II La politique du recrutement et le rôle de la formation dans le développement des compétences du personnel

1 La politique de recrutement :	33
2 La formation et son importance dans l'entreprise :.....	35

III Le développement des compétences

1 L'évolution du concept de compétence :	42
--	----

2 Les caractéristiques de la compétence :	43
---	----

Conclusion du chapitre

Chapitre III: La fonction ressources humaines et le climat social

Préambule

1 Le climat social au sein de l'entreprise :	46
2 Le rôle des Directeurs des Ressources Humaines dans l'entreprise :	46
3 Les types du climat social :	50
4 Les outils de la mesure du climat social :	53
5 Le rôle du climat social au sein des PME :	55

Conclusion du chapitre

Chapitre IV: Le mode de gestion des ressources humaines dans les PME algériennes

Préambule

1 Historique et évolution de la gestion des ressources humaine en Algérie :	59
2 Les fondements de la gestion des ressources humaines en Algérie :	62
3 Le mode de recrutement dans les petites et moyennes entreprises Algériennes :	64
4 La formation professionnelle au sein de l'entreprise algérienne :	66
5 L'évolution du système de la formation professionnelle dans l'entreprise Algérienne :	67
6 Le climat social au sein des petites et moyennes entreprises algériennes	68

Conclusion du chapitre

Partie pratique

Chapitre V: Présentation du lieu d'enquête et les caractéristiques socioprofessionnel de l'échantillon d'étude

Préambule

1 Présentation générale de l'entreprise privée SARL VERY-NET :	71
2 Historique de l'entreprise SARL "VRY-NET" :	72
3 Les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés	75

Conclusion du chapitre

Chapitre VI : L'importance du recrutement et de la formation dans le développement des compétences du personnel de l'entreprise

Préambule

I Le recrutement des cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise

1 La politique de recrutement :	82
2 L'existence d'une adéquation entre les aptitudes du personnel et les besoins du poste.	88
3 Les difficultés rencontrées dans l'exécution des tâches :.....	90
4 Les formations poursuivies justes après le recrutement :.....	93

II La formation professionnelle continue des cadres et des agents de maîtrise

1 L'importance des formations professionnelles continues au sein de l'entreprise privée SARL VERY-NET.....	96
2 Le rôle de la formation sur la communication	98
3 Le rôle des formations dans l'exécution des tâches	100
4 L'expression du besoin de poursuivre des formations à l'entreprise :.....	104
5 Attitudes des cadres et des agents de maîtrise des formations proposées par l'entreprise :	104

Conclusion du chapitre

Chapitre VII: Les éléments influençant sur le climat social de l'entreprise VERY-NET

Préambule

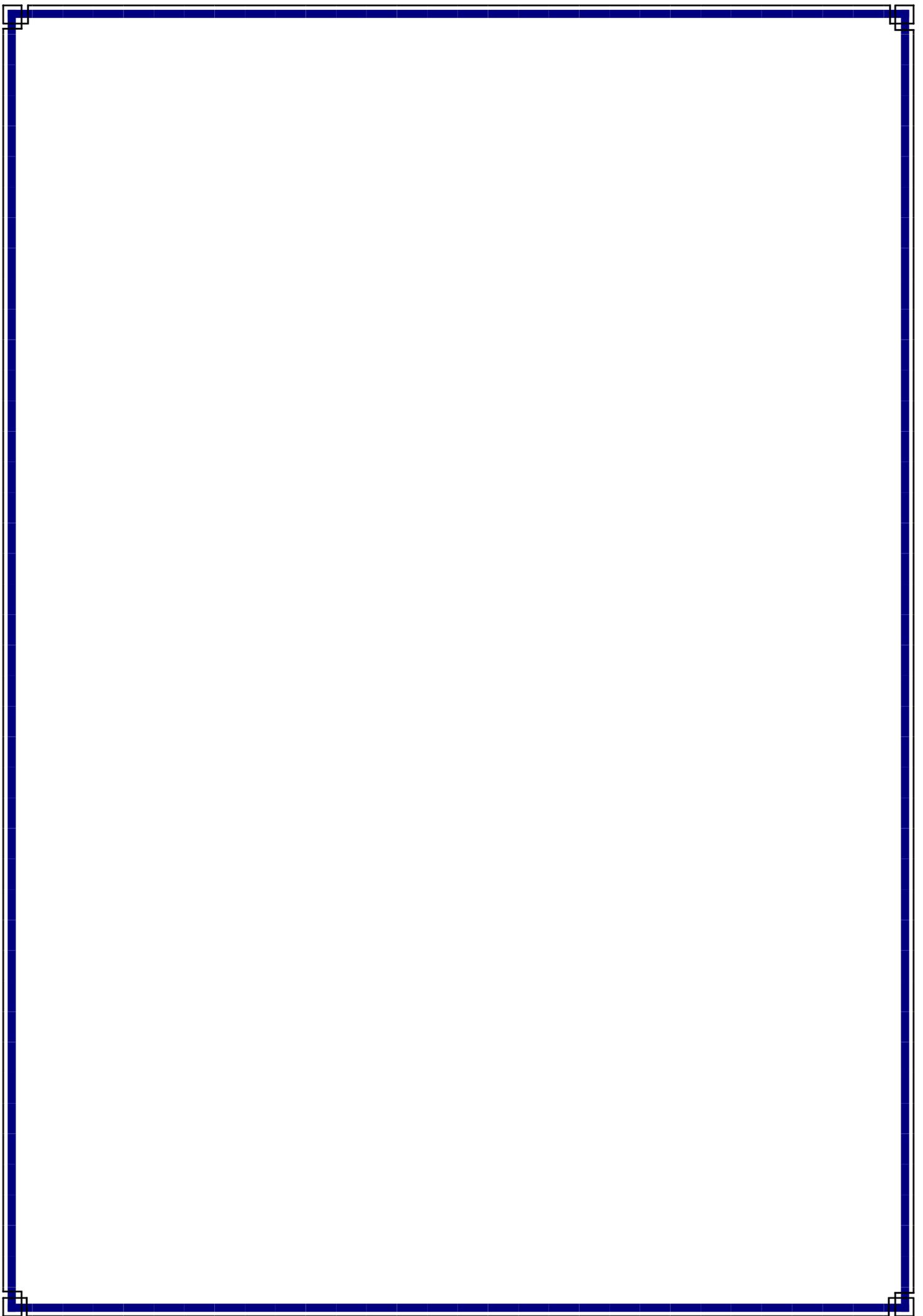
1 L'intégration des cadres et des agents de maîtrise dans l'entreprise.	107
2 L'adaptation des cadres et des agents de maîtrise au règlement interne de l'entreprise privée: .	112
3 L'adaptation des cadres et des agents de maîtrise à la nouvelle technologie intégrée par l'entreprise:	115
4 La nature des relations entre le personnel et les responsables de l'entreprise:	118
5 La satisfaction du personnel au travail et au salaire :.....	119
6 Les projets d'avenir du personnel de l'entreprise :	121

Conclusion du chapitre

Conclusion générale

Liste bibliographique

Annexes.



Introduction

Depuis la crise économique des années 1980, la PME est devenue un objet croissant de préoccupation, déclassant la grande entreprise qui constituait la figure de proue du modèle fordiste durant les trente glorieuses.

A cet effet, le rôle de l'Etat Algérien dans le domaine économique a connu un rétrécissement, ce qui a donné naissance aux nouvelles petites et moyennes entreprises. Donc, le secteur privé est apparu comme des bases très importantes du développement économique et social dans le monde contemporain.

Après avoir créé son entreprise, le dirigeant pense directement à son fonctionnement, gérer les premiers pas d'une nouvelle entreprise est un vrai métier car la création d'une petite et moyenne entreprise c'est bien, mais finalement facile ; faire durer longtemps une entreprise est beaucoup plus compliqué car la ressource humaine est un élément difficile à gérer.

A ce moment-là, l'exigence d'une gestion des ressources humaines est évidente, parce qu'une entreprise qui décide d'introduire de la gestion des ressources humaines par les compétences fait un double pari pour l'entreprise et à son personnel qui s'engage à contribuer à la performance de l'entreprise. Donc, la gestion des ressources humaines est une préoccupation permanente de toute entreprise, de tout dirigeant, qu'il s'agisse d'accroître la performance ou de tirer la meilleure partie des ressources humaines, elle est une pratique de gestion indispensable dans toute entreprise.

D'ailleurs, le développement d'une entreprise ne repose pas tant sur le choix d'une industrie en croissance ou d'une niche privilégié, mais elle s'appuie essentiellement sur la construction d'une organisation humaine efficace.

Dans cette optique, nous voulons étudier les pratiques de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise privée SARL VERY –NET, à savoir le recrutement et la formation professionnelle continue, afin de dévoiler le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines dans le développement des compétences de ses cadres et ses agents de maitrises, ainsi que leur influence sur l'amélioration du climat social de l'entreprise.

Afin de réaliser cet objectif, nous avons réparties notre travail en deux parties : partie théorique et partie pratique.

- **La partie théorique de notre recherche comprend quatre chapitres :**
 - Le premier chapitre porte sur le cadre méthodologique qui englobe : l'introduction, la problématique, les hypothèses de notre recherche, la définition des concepts clés, les raisons de choix du thème et l'objectif de la recherche et enfin les difficultés rencontrées.
 - Le deuxième chapitre intitulé pratiques de la gestion des ressources humaines en PME qui aborde, en premier lieu, la fonction des ressources humaines, ses principales politiques, ses niveaux d'activités et ses objectifs, en deuxième lieu, la politique du recrutement et le rôle de la formation dans le développement des compétences du personnel, ses objectifs, enfin le développement des compétence et ses caractéristiques.
 - Le troisième chapitre présente la fonction ressource humaine et le climat social, ses types, ses outils de mesure et son rôle au sein de l'entreprise.
 - Le quatrième chapitre concerne le mode de gestion des ressources humaines des PME Algériennes, un petit aperçu historique sur l'évolution de la gestion des ressources humaines, ses fondements, le mode de

recrutement et la formation dans les PME algériennes, enfin le climat social en entreprise.

- **Quant à la partie pratique, elle est divisée en trois chapitres :**
 - Le cinquième chapitre comporte la présentation de l'entreprise privée SARL VERY NET et les données socioprofessionnels des enquêtés.
 - Le sixième chapitre traite l'importance du recrutement et de la formation dans le développement des compétences du personnel de l'entreprise SARL VERY NET.
 - Le septième chapitre concerne les éléments influençant sur le climat social de l'entreprise SARL VERY NET.

Enfin, nous avons achevés notre travail de recherche par une présentation des résultats d'enquête, une conclusion générale, suivi par la liste bibliographique et les annexes.

PARTIE THÉORIQUE

CHAPITRE I

Cadre méthodologique de la recherche

Préambule :

La méthodologie constitue un guide et une direction pour tout chercheur. De ce fait, c'est un repère pour toute discipline scientifique. Dans ce chapitre nous allons présenter l'ensemble des étapes et techniques méthodologiques poursuivies durant l'élaboration de notre recherche, nous avons ébauché par les raisons de choix du thème et l'objectif de la recherche, ensuite la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, ainsi que la méthode et technique utilisées.

1 Les raisons de choix du thème :

Les raisons pour lesquelles nous avons choisi ce thème de recherche sont multiples, citons les plus pertinents :

1.1 Les raisons subjectives :

- Le thème que nous avons choisi fait partie de nos préoccupations personnelles, car c'est un sujet qui a un rapport direct avec notre spécialité d'étude, sociologie du travail et des ressources humaines, ce qui nous permettra de mettre en avant les connaissances acquises durant notre cursus universitaire.

- Notre souhait est d'intégrer le secteur privé, et ce thème nous dévoilera les secrets d'un recrutement et d'un encadrement efficace, en explorant les méthodes et techniques utilisées par les responsables de l'entreprise privée SARL VERY-NET. Cette expérience nous permettra également d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences nécessaires pour intégrer le milieu professionnel et y apporter des améliorations.

1.2 Les raisons objectives :

- La majorité des études ont été faites au sein des entreprises publiques, pour ne pas tomber dans les redondances, nous avons choisi de faire notre recherche au sein de la PME SARL VERY-NET qui est une entreprise privée en pleine extension et qui met en place une politique de gestion des ressources humaines très développée. Donc nous allons mettre en lumière les principales pratiques de gestion des ressources humaines d'où notre étude va constituer une base d'information pour d'autres recherches sur ce thème.

- Notre étude vise le côté sociologique et économique, ce qui va nous permettre de donner une image plus claire et plus précise sur les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise ainsi que ses pratiques de gestion des ressources humaines.

2 L'objectif de la recherche :

A travers notre étude, nous voulons comprendre comment les pratiques de la gestion des ressources humaines contribuent au développement des compétences des cadres et des agents de maîtrise de l'entreprise privée SARL VERY-NET, et l'influence de ses pratiques sur l'amélioration du climat social de cette dernière.

3 Problématique :

Comme beaucoup d'autres pays, en voie de développement, l'Algérie a adopté après son indépendance, en 1962, un mode de développement économique et social appelé aussi « capitaliste d'Etat ». L'entreprise publique y occupait une place prépondérante jusqu'aux années 1990, et encore aujourd'hui dans beaucoup de secteurs, ces entreprises ont jouées un rôle économique et social de premier ordre. [MERANI, H, 2011, P17].

Dans le domaine de la structure économique, la tendance des grandes organisations, n'était pas seulement un phénomène local, mais plutôt mondial, car en ce qui concerne ces pays dit socialistes ou communistes, les grandes organisations en plus du fait qu'elles étaient créatrices d'emplois, et cela massivement furent génératrices de grandes valeurs ajoutées ; ce qui a amené ces pays à en faire leur cheval de bataille, ainsi « l'Etat devenait entrepreneur ». [HENNI, M, 2012, P5].

En Algérie peut être plus qu'ailleurs au Maghreb, la grande entreprise publique avait non seulement pour mission la modernisation et le développement économique du pays, mais également comme rôle d'initier les travailleurs à la gestion des entreprises. Donc, l'Algérie s'est engagée dans un ambitieux programme de développement dont l'objectif était d'assurer la transformation locale des richesses et d'en accroître leur utilisation à l'intérieur de l'économie. Il s'agissait, dans l'esprit des décideurs algériens, de mettre en place à long terme un appareil productif en mesure de satisfaire les besoins de consommation de la population et de lui assurer le plein emploi. Alors, cette politique de développement été initiée au lendemain de l'indépendance se voulait donc en rupture avec l'économie capitaliste et coloniale. [MADOUI, M, 2012, PP52-53].

La fonction ressources humaines a accompagné tant les phases de développement économique et social mises en place par les pouvoirs publics depuis les années 60. A cet effet, la fonction ressources humaines au sein de l'entreprise algérienne à vue son rôle et son champ de compétences évoluer dans le cadre d'un processus de mutation qualitative, initiée par l'œuvre normative de l'Etat et des actions de mise à niveau lancée par les grandes entreprises publiques du pays.[MEZIANE, M, 1990, P1].

Mais, à la suite de la chute du communisme et l'échec des économies administrées le constat était que cet « Etat entrepreneur » avait échoué. [HENNI, M, 2012, P5]. Tels qu'il a écrit M. Marchesnay que « la grande entreprise a montré ses limites ». [JULIEN, P, A & MARCHESNAY, M, 1988, P204].

Depuis la libéralisation du marché par l'Etat Algérien à partir des années 90, une série de réformes a vu le jour dans le but de développer des structures économiques et compétitives, la propriété privée et l'esprit d'entreprise sont désormais encouragés après des années de suprématie de l'entreprise publique. Cette transition bouleverse profondément la politique économique. [TABET-AOUEL, W & BENDIABDELLAH, A, 2010, P5].

Mais, ce n'est qu'au début des années 2000, que l'Etat a instauré une politique de soutien des petites et moyennes entreprises privées, en s'engageant dans le programme de relance économique du secteur privé et en particulier celui des petites et moyennes entreprises. Elles ont aussi contribuées à la création d'organismes (ANDI, ANSEJ, CNAC, ANGEM,..) pour faciliter la création et l'accompagnement des PME. Ce qui a permis la création de milliers d'entreprises privées. Ces dernières cherchent à s'imposer sur leurs marchés, en essayant d'exploiter toutes les ressources notamment les ressources humaines, ce qui nous laisse dire que ces PME adoptent un style de gestion des ressources humaines différent à celui de l'entreprise publique.

De ce fait, la petite et moyenne entreprise est devenue ses dernières années, un sujet d'intérêt pour de nombreux spécialistes, elle suscite de grandes interrogations, et offre un énorme champ d'étude et de recherche et occupe une position de premier plan dans le processus de développement algérien, ce qui explique un phénomène démographique important. [SELHAMI, S et Autres 2013, P3]

D'ailleurs, à la fin du premier semestre 2017, la population globale des PME s'élève à 1 060 289 entités dont près de 57% sont constituées de personnes morales parmi lesquelles on recense 264 entreprises publiques économiques (EPE). Le reste est composé de personnes physiques (44%), dont 21% de professions libérales et 23% d'activités artisanales. [Ministère de l'Industrie et des Mines, 2017, PP 7-11].

Actuellement, près de 99% des PME algériennes sont privées et 85% de la valeur ajoutée du pays hors hydrocarbures sont créés par le secteur privé. [APS, 2017].

Dans le contexte des pays en développement, les zones industrielles (ZI) sont créés pour prendre en charge les problèmes récurrent du sous-développement (problèmes de chômage, de pauvreté...). En Algérie, la plus part des zones industrielles sont créés pour insuffler un développement local et régional. Actuellement le pays compte (72) zones industrielles. [CHARIF, M, 2010, P49].

La wilaya de Bejaia recèle un potentiel de développement remarquable, c'est l'un des pôles industriels les plus importants et dynamiques au niveau national. La commune d'AKBOU joue un rôle privilégié dans le développement général de la wilaya grâce à de nombreuses entreprises dans le secteur industriels, à l'instar de l'entreprise privée SARL VERY-NET, qui occupe une place importante dans le secteur d'hygiène et de propreté, une entreprise en pleine extension, grâce à sa politique de gestion des ressources humaines, qui favorisent et encouragent le développement de son personnel d'encadrement, de maîtrise et d'exécution, à travers un recrutement répondant à ses besoins, mais aussi en s'investissant dans les formations professionnelles continues de personnel. Afin d'acquérir la pointe de la gestion des services et un encadrement

flexible, pouvant répondre immédiatement aux besoins de l'entreprise et aux exigences du marché.

Nos interrogés sont issus de deux catégories socioprofessionnelles, cadres et agents de maîtrise. En effet, le rôle des cadres au sein de l'entreprise privée SARL VERY-NET, est d'exercer des fonctions de haute direction et qui ont des responsabilités, comme responsable des systèmes d'information, directrice des finances et de comptabilité, responsable approvisionnement logistique et achats, gestionnaire des stocks moyens généraux et logistique, responsable marketing...etc.

Quant aux agents de maîtrise sont chargés des missions et des travaux techniques comportant le contrôle de la bonne exécution de travaux confiés à des entrepreneurs, comme l'informaticien, chimiste, contrôleur de qualité, gestionnaire des stocks, expéditeur (transport), charger de maintenance, assistant de direction...etc.

C'est à partir de là, que notre intérêt est né, d'effectuer cette recherche sur les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise SARL "VERY-NET" d'AKBOU, auprès des cadres et des agents de maitrise, afin de comprendre la politique du recrutement et de montrer le rôle de la formation professionnelle continue dans le développement des compétences de ses salariés. Ainsi, que l'amélioration de son climat social. C'est pour cela, nous nous sommes appuyées sur les deux questions suivantes :

- Est-ce que la politique du recrutement et les formations professionnelles continues proposées par l'entreprise SARL "VERY-NET" permettent de développer les compétences de ses cadres et ses agents de maîtrise ?
- Quel est l'impact des pratiques de la gestion des ressources humaines sur l'amélioration du climat social de l'entreprise SARL VERY-NET ?

4 Hypothèses:

D'après notre pré-enquête réalisée dans l'entreprise SARL VER-NET, à base d'un entretien exploratoire auprès des salariés, nous avons choisi de traiter le sujet en se basant sur deux hypothèses, qui sont :

- La politique du recrutement et les formations professionnelles continues proposées par l'entreprise SARL VERY-NET, permettent de développer les compétences de ses cadres ainsi que ses agents de maîtrise.
- Les pratiques de la gestion des ressources humaines influencent positivement sur l'amélioration du climat social de l'entreprise SARL VERY-NET.

5 Définition des concepts :

Avant d'approfondir notre recherche, nous nous sommes d'abord, attardées sur la définition des concepts clés qui constituent notre travail, à savoir : le cadre, l'agent de maîtrise, la gestion des ressources humaines, la formation, le recrutement, l'entreprise privée et le climat social.

5.1 Cadre :

Les cadres sont des employés qui, à l'exclusion du personnel de direction, exercent dans l'entreprise une fonction supérieure généralement réservée au titulaire d'un diplôme déterminé ou à celui qui possède une expérience professionnelle équivalente. [DELMOTTE, J et Autres, 2002, P6]

La notion de cadre, renvoie à une personne particulièrement qualifiée dans un domaine d'activité, dont l'autorité et les avis font référence. De ce fait, sa mission est d'accroître la rentabilité et la performance des entreprises en préconisant et en installant des outils, des méthodes de travail, des contrôles et procédures censés entre autres optimiser les flux de production. Organisant à

distance l'activité des autres salariés, il encadre plus des équipes en mode projets qu'ils ne sont réellement managers. [FO-CADRES, 2016, P12]

De notre côté, nous considérons les cadres de l'entreprise SARL "VERY-NET", comme toute personne qui a achevé un enseignement de niveau supérieur et une formation professionnelle continue ou qui possède des expériences dans un domaine scientifique, qui assure des responsabilités et des fonctions d'encadrement comme responsable des systèmes d'information, directeur des finances et de comptabilité, responsable approvisionnement logistique et achats, gestionnaire des stocks moyens généraux et logistique, responsable marketing...etc.

5.2 Agent de maîtrise :

Il s'agit d'un niveau de responsabilité attribué à des travailleurs affectés à des travaux nécessitant un certain degré de maîtrise. L'agent de maîtrise se situe entre l'employé et le cadre qui dispose d'un savoir-faire spécifique, d'un degré d'autonomie supérieur à celui d'un employé et peut occasionnellement être amené à manager des équipes. [ROIG, E, 2014, P1].

À partir de là, nous considérons l'agent de maîtrise de l'entreprise privée SARL "VERY-NET", comme un salarié faisant partie d'une catégorie de personnel de production dotée de responsabilités d'encadrement du personnel ouvrier au niveau d'une équipe et qui dispose d'un savoir-faire spécifique et d'une autonomie que les autres employés, comme l'informaticien, chimiste, contrôleur de qualité, gestionnaire des stocks, expéditeur (transport), charger de maintenance, assistant de direction...etc.

5.3 La gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines englobe des domaines variés, l'emploi, la rémunération, la formation, les relations sociales et la

communication constituent les principales préoccupations de direction des ressources humaines. [PERETTI, J, M, 2006, P22].

Dans une perspective dynamique et plus explicite nous pouvons dire : la gestion des ressources humaines regroupe, dans une organisation, l'ensemble des activités d'acquisition (sélection, recrutement...), d'adaptation qualitative (formation, gestion des compétences,...) de rétribution (rémunération, avantage sociaux, promotion, gestion de carrière,...), de recherche de confort (condition de travail, sécurité, contenu du travail, organisation du travail,...), de stimulation (participations, dynamisations, animations, reconnaissances, favorisant l'implication,...) et d'ajustement (réduction d'effectif, externalisation/internalisation, adaptations contractuelles...) du personnel, décidées par la direction, dans le but d'atteindre à court, à moyen et/ ou à long terme des objectifs techno-économiques et socio-politiques. [MAHE de BOISLANDELLE, H, 1998, P118.]

C'est aussi « l'ensemble des opérations effectuées dans une entreprise dans le but de constituer et de développer un potentiel humain capable de produire, de s'enrichir et de s'adapter aux changements aux quels l'entreprise est soumise ». [MAHE de BOISLANDELLE, H, 1998, P117.]

Nous déduisons, que la gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises englobe à la fois l'ensemble des activités à savoir le recrutement (afin d'assurer la meilleure adéquation entre les besoins de l'entreprise et celles des employés), la formation (dont elle vise le développement des compétences, l'adaptation des employés aux exigences des situations professionnelles et faire face aux différentes contraintes qu'ils rencontrent dans leur milieu de travail), c'est pour cela que la gestion des ressources humaines est considérée comme un pilier principal de chaque organisation et dont elle ne peut pas s'en passer.

5.4 La formation professionnelle:

Nous pouvons dire, que la formation « Renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liés à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et dispositifs qui permettent l'intégration dans une profession et plus généralement dans l'ensemble des activités sociales ». [FERREOL, G et Autres, 2009, P81.]

Nous pouvons déduire à travers cette citation, que la formation concerne l'acquisition des connaissances générales pour le développement des compétences nécessaires afin d'exercer une activité professionnelle et elle permet la meilleure intégration et adaptation dans l'entreprise.

La formation apparait comme : « Un facteur de compétitivité économique et répond aux attentes des entreprises comme de salariés dans la mesure où elle favorise l'employabilité du personnel et l'adaptation des compétences aux besoins des entreprises ». [CHLOE, G, 2017, P35].

D'après notre pré enquête, nous avons constaté, que l'entreprise SARL "VERY-NET" s'appuie sur les formations professionnelles continues qui ont pour objectifs d'assurer la bonne maîtrise des tâches ainsi que l'adéquation entre les capacités, les qualifications des salariés et les exigences du poste occupé ; de plus nos enquêtés ont affirmé, que toutes formations poursuivies leurs permettent de s'améliorer et de mieux gérer leur travail sans l'intervention des responsables.

Notre constat pour la formation professionnelle continue, consiste à confirmer qu'elle vise le développement des compétences des cadres et des agents de maîtrise dans le but d'assurer la bonne maîtrise des tâches, et le bon rendement pour répondre aux attentes de l'entreprise SARL "VERY-NET".

5.5 Le recrutement :

Le recrutement peut être défini comme un ensemble d'activités par lesquelles les gestionnaires informent à des personnes susceptibles de posséder les compétences requises qu'un poste est vacant (ou susceptibles de le devenir) dans leur organisation, et incitent ces personnes à offrir leurs services, c'est-à-dire à poser leur candidature. [ISAFFO, J, 2009, P96].

Le recrutement se traduit par l'entrée contractuelle d'une ou plusieurs personnes dans une entreprise. Parmi les modalités d'ajustement des besoins, c'est-à-dire ressources en personnel, le recrutement est la modalité qui illustre mieux la recherche de l'adéquation par externe. [MAHE de BOISLADELLE, H, 1998, P145].

Nous retiendrons à travers ses deux définitions, que le recrutement est une étape primordiale qui a pour objet le choix des divers candidats expérimentés et compétents en égard a des postes disponibles. Donc, la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le poste à pourvoir.

5.6 L'entreprise privée :

La définition de l'entreprise est diversifiée, cela dépend de la discipline et du domaine dont lequel nous voulons l'étudier, souvent sa forme juridique intervient également dans sa définition. En effet, les entreprises sont qualifiées de privées ou de publiques en fonction de la nature de la personne ayant une influence dominante sur la direction. [BRUNO, A, 2005, P187].

« L'entreprise est "un microsysteme économique", produit d'une économie libérale et décentralisée, mais organisée de manière hiérarchique et planifiée, où la main visible de l'entreprise se substitue à celle, invisible, du marché ». [BEAUFILS, J, C, 2004, P11.]

À cet effet, nous pouvons considérer l'entreprise privée comme étant une entreprise dont la propriété est unique et individuelle, et qui a un seul ou un petit

nombre de propriétaires. Quant à l'entreprise qu'on a ciblée SARL VERY NET qui est une entreprise privée dont le propriétaire dirigeant est une personne physique qui travaille à son compte, qui décide et gère son propre entreprise.

5.7 Climat social :

La prise en compte du climat social constitue une préoccupation majeure dans la stratégie de développement organisationnelle, de ce fait « Le climat social est déterminé par l'ambiance générale au sein de l'entreprise telle ressentie par les salariés et comprise par la direction de manière générale ». [BOURNOIS, F et Autres, 2007, 314].

De plus, « C'est le résultat de la comparaison entre les attentes et les perceptions concernant la structure de l'entreprise, les politiques des ressources humaines, le style de leadership des dirigeants, les modes de management des équipes, les relations interpersonnelles et intergroupes, les conditions de travail, les compétences de l'encadrement, le type d'évaluation... ». Kurt Lewin stipule que le comportement d'un individu au travail est fonction de la personne et de son environnement. [COHEN-HAEGEL, A, 2010, P319].

À partir de là, nous déduisons, que le climat social au sein d'une entreprise est le résultat de ce que le personnel attend de son l'entreprise (une rémunération, formation, valorisation, ...) et ce que l'entreprise attend de son personnel (garantir son évolution continue).

D'après FOURGOUS et ITURRALDE, le climat social est « un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par les individus appartenant à l'organisation, qui servent à lui donner une personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres ». Souligné par MICHEL CROZIER(1991) : « dans une organisation, le climat correspond à une perception globale résumant les

perceptions individuelles élaborés à partir d'un contexte réel commun ». [EL MAGUIRI, D et Autres, 2014, P95]

A travers notre pré enquête faite auprès des cadres et des agents de maitrise de l'entreprise SARL "VERY-NET" nous constatons, que le climat social dans l'entreprise est vécu par chaque individu, mais renvoie à une représentation collective telle que le partage des idées, le sentiment d'appartenance et l'esprit du groupe, et cela facilite l'intégration de son personnel.

5.8 La compétence :

La notion de compétence est une nouvelle venue dans le vocabulaire des psychologues de travail, et, plus généralement, des gestionnaires de ressources humaines. Selon Jean Marie Peretti « La compétence désigne la somme des acquis que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle, c'est la combinaison de connaissances, savoir-faire, expérience et comportement s'exerçant dans un emploi précis » [PERETTI, J, M, 2006, P108.]

De plus, « Une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoirs et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche, la compétence résulte d'une expérience professionnelle, elle s'observe objectivement à partir du poste du travail et est validée par la performance ». [GUITTET, A, 1998, P]

Nous déduisons que la compétence est l'ensemble des capacités, connaissances et expériences qu'un salarié accumule tout au long de sa carrière professionnelle, et qui met en œuvre au profil de l'entreprise.

6 Le déroulement de la pré-enquête :

La pré-enquête est notre premier contact avec le terrain qui correspond à notre recherche, après avoir obtenu l'autorisation d'accès à l'entreprise, de la part de la directrice des ressources humaines de SARL "VERY-NET", dont le

but est de recueillir le maximum d'informations sur notre thème, ce qui nous a permis de mieux fixer l'objectif de la recherche, cerner la problématique, fixer les hypothèses ainsi que pour le choix de la technique et la méthode poursuivies, en vue de bien valoriser le guide d'entretien pour l'enquête finale

Pour cela nous nous sommes intéressées et pris contact avec trois salariés, l'une d'elle est la RRH (responsable en ressources humaines), l'autre sujet est une assistante en ressources humaines et la troisième personne est une comptable, cette enquête est déroulée à la fin du mois de novembre 2017.

7 La méthode et la technique utilisées :

7.1 La méthode utilisée :

D'après OMAR AKTOUF, la méthode « c'est la procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit clair, évident et irréfutable ». [AKTOUF, O, 1987, P27].

La nature du thème guide le chercheur d'une façon directe à choisir la démarche la plus adéquate et vu que notre recherche s'inscrit dans la thématique des pratiques de la gestion des ressources humaines dans le développement des compétences du personnel des entreprises privées et l'amélioration du climat social, c'est pour cela notre choix est orienté vers la méthode qualitative et pour les raisons suivantes :

- Nous voulons comprendre l'impact des pratiques de la gestion des ressources humaines sur le développement des compétences du personnel, ainsi sur l'amélioration du climat social de l'entreprise.
- La majorité des études ont été réalisées et focalisées beaucoup plus sur le secteur Public, dont les travaux académiques sur la gestion des ressources humaines dans les PME restent relativement rares.

- L'effectif de l'entreprise SARL VERY-NET est restreint parce que c'est une moyenne entreprise, dont le nombre des salariés ne doit pas dépasser un certain chiffre.

7.2 La technique utilisée :

Vu que la méthode la plus adéquate à notre recherche est la qualitative et afin d'arriver à recueillir des données socio-économiques concernant notre thème de recherche, nous avons opté pour la technique d'entretien.

La nature de guide d'entretien est semi-directif dont l'objectif est de réunir le maximum d'informations sur la nature des pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur privé, et vu que notre objectif est de comprendre comment les pratiques de la gestion des ressources humaines contribuent au développement des compétences des cadres et des agents de maitrises de l'entreprise SARL "VERY-NET" ainsi l'influence de ses pratiques sur l'amélioration du climat social, nous avons élaboré un ensemble de questions ouvertes dans le guide d'entretien, pour laisser les interrogées s'exprimer et aller dans les détails, afin de nous permettre de répondre aux questions de la problématique et à travers les résultats recueillis nous pourrions confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Après avoir fixé les questions, nous avons effectué les entretiens qui nous ont permis la récolte des informations nécessaires à notre recherche.

8 Présentation du guide d'entretien (annexe 1) :

Notre guide d'entretien se compose de quatre axes :

- Le premier axe : se compose d'une série de questions relatives aux données personnelles des enquêtés à savoir le genre, l'âge, niveau d'instruction, catégorie socioprofessionnel (cades supérieurs ou agents de maitrises), le poste déjà occupé et le poste actuel.

- Le deuxième axe : est consacré au processus de recrutement au sein de l'entreprise SARL "VERY-NET".
- Le troisième axe : est consacré à l'obtention des informations liées à la formation professionnelle continue des cadres et des agents de maîtrise de l'entreprise.
- Le quatrième axe totalise six (06) questions relatives au climat social de l'entreprise.

9 Présentation de la population d'enquête :

Notre population d'enquête est constituée de (15) enquêtés de l'entreprise SARL "VERY-NET", selon les auteurs, à partir du 8^{ème} entretien c'est les mêmes thèmes qui se répètent, à cet effet, on s'est contenté de 15 enquêtés de deux catégories socioprofessionnelles, tel que la catégorie cadre et agents de maîtrise.

10 Le déroulement des entretiens :

Les entretiens effectués auprès des cadres et des agents de maîtrise de l'entreprise SARL VERY NET se sont déroulés dans de bonnes conditions et dans un climat sain, avec une durée allant de 50 minutes à une heure dont nos enquêtés ont répondues d'une façon claire et objective ce qui nous a permis d'observer leurs comportements.

Nous avons assurés l'anonymat et la confidentialité des enquêtés au début et à la fin des entretiens, c'est la chose qui les a motivée à s'exprimer en toute sincérité.

En effet, la durée de notre enquête du terrain été de (60) jours dans laquelle nous avons pu réunir le maximum d'informations dont nous avons effectués (15) entretiens face à face d'une période de (14) jours.

11 L'analyse de contenu des entretiens :

D'après MUCCHIELLI « L'analyse thématiques consiste à découper transversalement tout le corpus. L'unité de découpage est le thème qui représente un fragment de discours. Chaque thème est défini par une grille d'analyse élaborée empiriquement. Le mode de découpage est stable d'un entretien à l'autre » [PAILLE, P & MUCCHIELLI, A, 2009, P232].

Après avoir recueilli les informations nécessaires auprès des cadres et des agents de maîtrise par des enregistrements, nous avons retranscrits nos entretiens, les transformer sous forme d'un tableau textuel ensuite, les décortiqués pour faire ressortir des thèmes principaux et des sous thème secondaires, afin d'interpréter ce qui a été dit par nos enquêtés. Nous avons pu ressortir les thèmes les plus pertinents parmi les thèmes qu'on a regroupé sont comme suite :

- Le recrutement objectif.
- Le recrutement subjectif.
- Les objectifs des formations tracés par l'entreprise (approfondir les connaissances, acquérir de nouvelles compétences)
- La nature des relations entre les collègues et les responsables.

Dans le but de répondre aux hypothèses de cette étude socio-économique visant la compréhension du rôle des pratiques de la gestion des ressources humaines dans le développement des compétences des cadres et des agents de maîtrises de l'entreprise privée SARL VERY NET.

12 Les obstacles rencontrés durant cette recherche sont comme suit :

- L'accès difficile à l'entreprise en raison de l'absence de la convention de stage exigée par l'entreprise d'accueil.

- Le refus de la majorité des enquêtés d'enregistrer notre conversation, par manque de confiance.
- La restriction du temps avec les enquêtés appartenant à la catégorie maîtrise, en raison de leurs charge de travail.

CHAPITRE II

Pratiques de gestion des ressources humaine des petites et moyennes entreprises

Préambule

Ce chapitre est consacré à la présentation générale de la fonction ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises, la politique de recrutement et le rôle de la formation dans le développement des compétences du personnel.

I. La fonction ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises (PME) :

1 La gestion des ressources humaines et ses principales politiques :

La gestion des ressources humaines a connu une évolution considérable au cours des dernières années, dans ce contexte, investir dans les pratiques de gestion des ressources humaines permet aux entreprises d'améliorer la performance de son personnel : augmentation de la productivité, de la rentabilité, de la satisfaction des employés ou encore de la capacité concurrentielle. [JAOUEN, A, 2009, P1].

Les principales politiques de personnel sont les suivantes :

- Les politiques d'emplois ;
- Les politiques de rémunération ;
- Les politiques de sécurité et d'amélioration des conditions de travail ;
- La politique de formation et de développement des compétences ;
- La politique d'information et de communication ;
- la politique d'implication ;
- la politique des relations professionnelles ;
- les politiques d'aménagement des temps et de développement de l'adaptabilité. [PERETTI, J-M, 2004, P27] ;

D'ailleurs, la gestion des ressources humaines est une gestion bien particulière puisqu'elle concerne les ressources humaines, c'est-à-dire les personnes qui composent une organisation sont chargées de la faire fonctionner. Il ne s'agit pas de comprendre, observer ou soutenir les ressources humaines comme si elles étaient une catégorie particulière, mais tout simplement d'aborder la gestion des ressources humaines comme une fonction parmi d'autres. [MAURICES, T et Autres, 2007, P5]

A travers cette citation, nous constatons que la gestion des ressources humaines fait partie intégrante des ressources déterminantes d'une entreprise et son développement permettrait à l'entreprise d'évoluer et d'avancer.

2 La démarche de la gestion en matière de ressources humaines :

Le processus de la gestion s'applique donc aussi aux ressources humaines. C'est un domaine dont il faut analyser, décider et contrôler. Apprendre la gestion des ressources humaines, se familiariser avec ses pratiques revient d'ailleurs à maîtriser ces différentes étapes :

2.1 Analyser :

C'est repérer, observer, analyser, diagnostiquer, tout simplement prendre en compte la réalité, ses caractéristiques, son potentiel d'évolution.

2.2 Décider :

La gestion ne se résume pas à la compréhension d'une situation, mais d'agir et de décider en conséquence, c'est ici que réside la difficulté de la gestion des ressources humaines et du fait de l'étendue du champ de décisions, vu qu'elle concerne l'ensemble de l'entreprise ; Elle intervient dans la mise en place de l'entreprise, dans le changement, conditions de travail, que ce soit personnel ou professionnel.

La gestion des ressources humaines se différencie des autres modes de gestion, car elle doit prendre en compte le facteur humain, quant aux autres il leur suffit d'appliquer les règles et les procédures mise en place.

Qui dit décision dit également processus de prise de décision. La décision en gestion des ressources humaines n'est pas qu'une décision des professionnels de la fonction, le processus inclut également un comité de direction, l'encadrement, les représentants du personnel et les personnes elles-mêmes.

2.3 Contrôler :

Gérer, c'est mesurer et suivre les résultats des choix efficaces. Cela concerne le respect des règles, des procédures ou des politiques. C'est aussi la mesure de la contribution des décisions prises à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. [MAURICES, T et Autres, 2007, PP7-8]

Nous déduisons, que la gestion des ressources humaines suit des démarches bien précises et dont cette dernière ne vise pas seulement la compréhension d'une situation mais plutôt d'analyser et contrôler pour prendre des décisions.

3 La gestion des ressources humaines en PME :

L'étude empirique des pratiques de gestion des ressources humaines a montré la place importante occupée par les ressources humaines dans les petites entreprises et moyennes entreprises.

Donc, la gestion des ressources humaines revêt dans les petites entreprises et moyennes entreprises un caractère particulier, du fait de la prééminence fréquente du dirigeant (ou en tout cas du type de partage des responsabilités entre dirigeant(s)et personnel(s) et de la limitation des qui lui sont consacrés). [MAHE de BOISSELANDELLE, H, 1998, P65].

En effet, en petites et moyennes entreprises les ressources humaines sont un facteur de compétitivité avec lequel les entreprises doivent jouer pour assurer leur performance. [BENI HSSEN, 2007, P15].

Donc, l'amélioration de la gestion du personnel apparait nécessaire et possible. Nécessaire, car le diagnostic que nous avons établi fait apparait de fréquentes lacunes, négligences et gaspillages des ressources humaines par ignorance ou par désintérêt. Possible, car un effort d'information et de sensibilisation des dirigeants, ou cadres de petites et moyennes entreprises, peut être envisagé selon diverses modalités relativement peu onéreuses et efficaces. [MAHE de BOISLANDELLE, H, 1998, P59].

À partir de là, nous constatons que la gestion des ressources humaines occupe une place importante dans les petites et moyennes entreprises, car elle permet de déceler les points forts et les points faibles de l'entreprise et de mettre en place un plan d'action pour remédier aux faiblesses et renforcer les points forts.

3.1 Les critères de la gestion des ressources humaines dans les PME :

VILETTE Marc-André remarque qu'une assez grande diversité des pratiques de gestion des ressources humaines, ne se limitant pas seulement à la rémunération ou au recrutement, et une assez forte sophistication des pratiques de gestion des ressources humaines. D'ailleurs, MAHE de BOISLANDELLE (2010) souligne l'importance du critère de généralisation des pratiques au sein des petites et moyennes entreprises, afin d'apprécier leur politique de gestion des ressources humaines, et l'on peut remarquer que ces pratiques tendent à s'appliquer et se généraliser à toutes les catégories des salariés au sein de toutes entreprises. [VILETTE, M-A, 2014, P263]

Mais si les petites et moyennes entreprises ne présentent pas des pratiques de gestion des ressources humaines diversifiées, sophistiquées et

généralisées, cela ne signifie pas pour autant la non performance, la non-compétitivité de l'entreprise. Ces trois critères choisis paraissent intéressants pour analyser les pratiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises. [BENI HSSEN, 2007, P7].

3.1.1 La diversité des pratiques :

Le critère de diversité est utilisé pour appréhender la variété des pratiques de gestion des ressources humaines. Il permet de déterminer si ces pratiques se limitent à certains domaines comme le recrutement ou s'étendent à d'autres, comme par exemple la formation.

3.1.2 La sophistication des pratiques :

Ce critère concerne les pratiques elle-même et l'utilisation des différents outils de gestion des ressources humaines pour une même pratique. Par exemple, dans le cadre d'une rémunération, la sophistication va permettre de montrer si la gestion des ressources humaines se limite à la paie ou est étendue à l'investissement.

3.1.3 La généralisation des pratiques :

Le critère de généralisation tente de déterminer à quelles catégories d'employés les pratiques de la gestion des ressources humaines sont appliquées, à savoir si elles sont limitées à un service ou étendues à l'ensemble des services de l'entreprise. [BENI HSSEN, 2007, PP7-8]

Nous pouvons dire à travers les explications précédentes, qu'une gestion des ressources humaines adaptée aux petites et aux moyennes entreprises est un moyen permettant de solliciter une forte réactivité du personnel, et dont ce dernier sera un atout et un soutien pour le dirigeant dans la prise de décisions. Donc, elle encourage d'un côté le développement et la polyvalence des activités des salariés, et d'un autre les modalités du recrutement et le suivi du personnel afin d'assurer un bon climat social au sein de l'entreprise.

3.2 Les niveaux d'activité de la gestion des ressources humaines :

MAHE de BOISLANDELLE a distingué trois niveaux dans les activités de la gestion des ressources humaines :

- L'administration du personnel dont le minimum à réaliser, relevant d'une gestion par les coûts et les règlements ;
- Les politiques du personnel qui portent sur les quatre composantes du (mix social) qui sont l'emploi, la rémunération, la valorisation et la participation ;
- Le management global des ressources humaines qui intègre tous les choix managériaux du dirigeant et de la hiérarchie. [MAHE de BOISLANDELLE, H, 1998, P20].

Donc nous déduisons que, la gestion des ressources humaines touche à tous les niveaux de l'entreprise, à savoir l'administration, service ressources humaines, le leadership...etc.

3.3 Les objectifs de la gestion des ressources humaines :

De multiples objectifs peuvent être poursuivis par les services ressources humaines en servant plusieurs finalités. Ainsi, un objectif d'équité en emplois va affecter chacune des grandes activités des ressources humaines comme le recrutement, la formation...etc. [MAHE de BOISLANDELLE, H, 1998, P146]

Mais cinq grands ensembles d'objectifs peuvent concourir à les englober tous :

3.3.1 Conserver :

L'élaboration de programme de relève, de soutien à la gestion de la carrière, de programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations toutes aussi primordiales que l'embauche.

3.3.2 Développer :

La formation requiert une place centrale dans le développement des ressources humaines et des compétences recherchées.

3.3.3 Motiver et satisfaire :

Rémunération, communication santé et sécurité au travail sont à la base de la motivation des ressources humaines.

3.3.4 Etre efficace :

L'atteinte d'un haut niveau de performance est l'ultime objectif lié aux autres activités ressources humaines comme l'attraction, conservation et développement des ressources humaines. [BELKHEIRI, O, 2012, P14].

De ce fait, la gestion des ressources humaines vise de multiples objectifs, tel que, le développement du personnel par les formations, la motivation qui se fait par le salaire et les bonnes conditions de travail afin d'atteindre le sommet au niveau de la performance de l'entreprise.

Donc les pratiques de gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises, s'inscrivent dans des spécificités, qui sont accentuées quand la taille des effectifs se réduit. Les effets observés dans les PME montrent l'enjeu d'une gestion spécifique et adoptée. [BENI HSEN, 2007, P148]

Nous pouvons déduire alors, que la gestion des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises concerne tout le monde dans l'entreprise et s'avère un domaine de responsabilité partagées entre divers intervenant cadres, agents de maitrise, agents d'exécution, de ce fait l'entreprise privée SARL VERY-NET dispose d'un service des ressources humaines très pointu qui accorde une très grande importance à son personnel en matière de recrutement et de formation afin d'assurer un bon climat social au sein de cette entreprise.

D'ailleurs, les décisions touchant aux gestions des ressources humaines en petites et moyennes entreprises ont souvent un impact déterminant, voire une importance stratégique, comme par exemple le recrutement ou le départ d'un salarié qui peut modifier le fonctionnement de l'entreprise, de plus une décision de formation d'un salarié dans un domaine précis est une manière par laquelle le dirigeant exprime une orientation stratégique. [TABET-AOUEL, W & BENDIABDELLAH, A, 2010, P2].

Donc, les ressources humaines est un service de l'organisation ayant pour responsabilité la planification des effectifs, l'emploi, la rémunération, l'acquisition des ressources humaines (recrutement et sélection), l'évaluation et la performance des ressources humaines, la formation et la gestion des carrières. [SLAVOMIR, M, 2009, P8].

Pour clôturer, nous déduisons que, la fonction ressources humaines est devenue aujourd'hui un atout stratégique pour toute entreprise, dont elle sert à préparer le personnel aux changements technologiques, sociales, économiques, de s'adapter aux nouvelles conditions de travail et de développer ses connaissances et ses compétences pour une plus grande efficacité de l'entreprise dans son ensemble.

Pour assurer l'adéquation des ressources humaines aux besoins de l'entreprise et à son environnement, les professionnels de la fonction ressources humaines peuvent décider non seulement de faire appel à des compétences externes (recrutement), mais également d'assurer le développement des compétences internes par le biais de la formation professionnelle continue (FPC). [CAMPOY, E et Autres, 2008, P137].

II. La politique du recrutement et le rôle de la formation dans le développement des compétences du personnel :

1 La politique de recrutement :

Le recrutement est une étape fondamentale et incontournable pour chaque organisme professionnel, il s'agit d'un ensemble d'actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une entreprise pour un poste donné. [<https://www.petite-entreprise.net/P-2785-81-G1-le-recrutement-interne-et-externe.htm>].

D'ailleurs, la démarche du recrutement suit la décision d'accroître, ou de maintenir par remplacement, le personnel. La décision de principe par la direction, ou avec son accord, donne lieu à la mise en œuvre d'un processus d'embauche. Celui-ci peut recouvrir les modalités de choix différents pour la prise en charge, des sources et la sélection de ces dernières.

Donc le recrutement se traduit par l'entrée contractuelle d'une ou plusieurs personnes dans une entreprise. Parmi les modalités d'ajustement besoins/ressources en personnel, il représente celle qui illustre le mieux la recherche d'adéquation par apport externe. Plus encore, un recrutement est aujourd'hui un double pari : de correspondance à court terme, mais aussi à long terme, car le profil d'un poste étant évolutif, il conduit à devoir considérer les capacités d'adaptation des individus. [MAHE de BOISLANDELLE, H, 1998, PP145-146].

A travers notre pré enquête auprès des cadres et des agents de maîtrise de l'entreprise privée SARL VERY-NET, nous déduisons que le recrutement est considéré comme une étape fondamentale qui a une très grande importance pour le fonctionnement de l'entreprise, il s'agit d'assurer la meilleure

correspondance entre les aptitudes individuelles et les besoins de chaque poste occupé.

En petites et moyennes entreprise, la décision initiale de recruter incombe souvent au propriétaire-dirigeant et passe graduellement aux superviseurs à mesure qu'augmente la taille organisationnelle de ses entreprises. Et le recrutement ne se fait que lorsque cela s'avère absolument nécessaire et après avoir exploré toutes les autres avenues possibles. L'entrepreneur assume lui-même la responsabilité du processus de recrutement et délègue peu à peu ces tâches à un superviseur, à un cadre ou au responsable du personnel lorsque l'entreprise devient plus grande. [KALOUSIS, G, 2013, P66].

Au niveau de source de recrutement interne, les petites et moyennes entreprises appliquent fréquemment des moyens d'appels d'offre tels que l'affichage interne, les transferts, les mutations, les promotions et le recrutement des anciens employés...etc. Et les méthodes externes les plus fréquemment utilisées sont les candidatures spontanées, les annonces dans les journaux et les contacts personnels du dirigeant. [NGUYEN, V, 2010, P105].

Nous pouvons dire qu'un recrutement réussi constitue une priorité pour les entreprises privées. Une étape que le dirigeant d'une entreprise peut superviser personnellement vu son impact sur l'évolution futur de son entreprise, parce que le travail d'un dirigeant est multiple. D'une part, il court derrière la création de son entreprise et dès que cette dernière est créée il s'oriente d'autre part, à recruter des candidats pour assurer le fonctionnement de son entreprise.

2 La formation et son importance dans l'entreprise :

Nous ne pouvons pas parler d'une formation bénéfique sans citer ses types:

2.1 La formation professionnelle :

La formation professionnelle se définit selon le dictionnaire d'économie et des sciences sociales comme « une pratique sociale qui intègre des pratiques éducatives (de type enseignement scolaire) et des pratiques productives (de type production des biens et services marchands ou non marchands), la formation à toujours donc une vision productive qui n'est pas nécessairement l'éducation ». [BRUNO, A, 2005, P222].

2.2 Formation professionnelle continue :

La formation est le moyen de produire des compétences. C'est un processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et le savoir-faire nécessaire à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle.

Economiquement parlant, la formation est un investissement pour chaque entreprise.

En sociologie, elle vise la socialisation des individus dans le monde du travail. C'est le cas des programmes destinés à la formation des nouvelles recrues, ainsi que des programmes qui visent au développement de la cohésion sociale de tel ou tel groupe. Ces logiques de formations ont connu un essai considérable depuis les années 80 avec le souci d'obtenir une plus grande implication organisationnelle des acteurs, tout en allégeant les frais de structures. La formation apparait donc comme le vecteur du développement de la culture organisationnelle. [ROBERT, LE DUFF, 1999, PP423-424].

Nous pouvons constater, que la formation professionnelle est considérée comme un moyen qui permet au personnel de l'entreprise d'acquérir des connaissances, des attitudes, des compétences et de les développées en vue de

s'adapter à l'environnement de l'entreprise et de s'intégrer dans le monde du travail pour développer un esprit du groupe et d'exercer leur taches facilement.

S'il y a encore quelque décennies, la formation reçue dans le système scolaire permettait d'exercer toute son activité professionnelle avec les mêmes acquis, ce n'est plus le cas aujourd'hui. L'obsolescence des connaissances est devenue particulièrement rapide et demande un recyclage permanent pour pouvoir exercer efficacement son métier. [BOUDABBOUS, S, 2007, P116]

Au départ de tout apprentissage, l'individu a des aptitudes au sens psychologique du terme. On parlera également de facilité ou de vitesse d'apprentissage. Cette aptitude conjuguée à une action de formation permettra l'acquisition des connaissances. Ces connaissances mises en œuvre de manière opérationnelle dans le poste de travail ou dans l'entreprise se transformeront en compétences. Ces compétences mises au service d'un environnement favorable et d'un management positif fournirent la performance recherchée. [COHEN-HAEGEL, A, 2010, P290]

Donc, l'entreprise à l'obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution permanente de leurs emplois. A cet effet, le processus de formation apparait comme une condition qui doit être existée dans la trajectoire du personnel afin d'assurer leur employabilité et de la sécurisation de leurs parcours professionnels. [BOUDABBOUS, S, 2007, P116].

La formation dans l'entreprise peut correspondre à deux grandes options :

- Première option : elle est un outil de gestion des ressources humaines, au même titre que le recrutement, la mobilité, l'appréciation, la classification des emplois...etc. Elle vise directement un meilleur fonctionnement de l'entreprise à court, moyen et à long termes.

- Deuxième option : elle est un outil du bon climat social de l'entreprise. Elle peut alors être considérée comme une « récompense », une « œuvre sociale ». [SOYER, J, 2003, P13].

Dans cette logique, la formation est le facteur principal de valorisation des ressources humaines. Certains dirigeants la considèrent comme un investissement indispensable vu son apport considérable à l'évolution de l'entreprise. Mais elle est parfois négligée par certains d'autres qui voient en elle qu'un coût et un supplément de charges car ils n'ont pas pu mesurer son impact bénéfique sur leurs entreprises et ils se focalisent sur son coût et ils la considèrent comme une charge supplémentaire superflue.

Cependant, tous les dirigeants d'entreprises, tous les responsables économiques et sociaux acceptent l'idée que la formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies est devenue indispensable à la survie de leurs entreprises confrontées à une révolution technologique, scientifique, sociale, et à une compétition internationale. [MAHE de BOISLANDELLE, H, 1998, P218].

Donc, l'investissement dans la formation au niveau des compétences ou bien dans l'acquisition des compétences, devient un facteur très important de la création des richesses dans l'entreprise, le développement et l'amélioration de son capital humain. [PERETTI, J-M, 2015, P165].

Nous pouvons affirmer, que la formation est au service de l'entreprise, elle constitue un investissement sans risque, vu qu'elle garantit par son développement à travers l'amélioration et la fortification des compétences de son personnel

Dès les années 80, la formation devient une nécessité pour plusieurs raisons :

- Premièrement, la formation est indissociable de toutes stratégies d'entreprise. Il n'est point possible de mettre sur pied une stratégie d'entreprise sans avoir prévu une formation du personnel aux nouvelles technologies, responsabilités ou missions qu'il devra utiliser ou exploiter.
- Deuxièmement, la formation constitue un élément du dialogue social puisqu'elle permet de rendre compatible un projet personnel de vocation professionnel, avec les impératifs de la compétitivité. La politique de formation permet en outre, à l'entreprise de se préparer aux mutations technologiques en évitant les licenciements collectifs et les chocs sociaux.
- Troisièmement, comme l'écrit Jean Bodin au XVI (16 siècle) «Il n'est de richesses que d'homme » et rendre au facteur travail une importance que la révolution industrielle avait pu faire oublier. Les cerveaux remplacent de plus en plus les bras, et c'est par les qualités de leur personnel (maîtrise des nouvelles connaissances, adaptabilité aux technologies en perpétuelle mutation) que les entreprises modernes se différencieront.

Ainsi, et pour certaines entreprises, la formation professionnelle continue est conçue comme une formation-investissement et une véritable variable stratégique insérée dans le management général de l'entreprise. [BOUDABBOUS, S, 2007, PP116-117].

2.3 Les configurations des formations dans les PME :

Parmi la quarantaine de cas étudiés par COLLETE Bernier, trois grandes configurations ont été distingué par rapport à la formation :

- **Les entreprises les plus traditionnelles**

Fonctionnent selon le modèle « familial » et font peu de formation ou des formations surtout informelles in interne.

➤ **Les entreprises plus structurées (filiales de grands groupes ou entreprises franchisées)**

Qui offrent des formations plus formelles à l'exemple de ce qui se fait dans les grandes entreprises.

➤ **Des petites et moyennes entreprises en voie de structuration**

Qui tente de revoir leur organisation et commencent à donner plus de place à la formation de leur personnel. [COLLETE, B, 2005, P549].

Comme nous l'avons constaté durant notre période d'enquête que l'entreprise accorde une très grande importance aux formations. Les formations professionnelles continues sont la préoccupation du service des ressources humaines, dans le but d'améliorer la performance et les compétences de ses salariés et afin d'assurer un bon climat social au sein de l'entreprise.

2.4 La formation du personnel dans les PME :

La formation représente à priori le facteur de valorisation principal des ressources humaines de l'entreprise. Considérée avec beaucoup d'intérêt par certains dirigeants, qui la considère comme un investissement nécessaire, elle est malheureusement négligée par un grand nombre d'entreprises qui ne voient en elle qu'un coût et qu'un supplément de charges. [MAHE de BOISSELANDELLE, H, 1998, P218].

En effet, une forte proportion de dirigeants de petite entreprise pense que la responsabilité de la formation incombe au système scolaire (technique, universitaire...) dont ils attendent la fourniture d'un personnel adapté à leurs besoins. Souvent déçus par les nouveaux recrutés, qu'ils souhaiteraient trouver immédiatement opérationnels, ils se résignent à des jugements de valeurs

négatifs ou désabusés du type : « On ne leur apprend que de la théorie,...ils ne savent pas travailler,... ». Ces jugements pourraient laisser augurer des réactions correctives d'importance destinées à pallier les carences constatées ou déclarées ; c'est-à-dire à une prise en charge volontariste de la formation. [MAHE de BOISSELANDELLE, H, 1998, PP218-219].

2.5 Les objectifs de la formation :

Ainsi, tout mettre en œuvre pour améliorer la performance des PME passe par une gestion des ressources humaines et de ses compétences.

L'implantation des changements à opérer au sein de ce type de structures s'envisage via son personnel. D'où tout l'intérêt de mettre en place des pratiques de formation professionnelle continue qui facilitent l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels. [MORANA, J, 2015, P3].

Donc, les objectifs de la formation peuvent être regroupés comme suite :

- La satisfaction, l'intégration et la motivation des travailleurs dont les niveaux d'aspiration se sont élevés et modifiés, ce qui conduit à une évolution du contenu du travail et des qualifications. La formation contribue à la réalisation d'une carrière dans l'entreprise, en permettant d'accéder à un emploi plus qualifié, elle est un moyen essentiel de promotion sociale ; [BOUDABOUS, S, 2007, P117].
- Favoriser l'intégration et la communication ; [MAHE de BOISSELANDELLE, H, 1998, P233].
- L'amélioration de la productivité afin de maintenir et d'améliorer la compétitivité de l'entreprise face à la concurrence ; [BOUDABOUS, S, 2007, P117].
- L'adaptation des travailleurs aux évolutions des systèmes de relations, des modes d'organisation, des techniques, des marchés et des produits.

Ces changements aboutissent à une obsolescence rapide des conceptions, des techniques, des outillages et des savoirs faire déjà acquis et donc à une dépréciation des qualifications antérieures : disparition d'emplois traditionnels, modifications des qualifications requises dans la plupart des professions, émergence de nouveaux métiers. [BOUDABOUS, S, 2007, P117].

- De donner une formation de base (apprentissage...) ou de perfectionner les connaissances ; [MAHE de BOISSELANDELL, H, 1998, P233]
- Assurer un approvisionnement cohérent en capacités humaines : c'est l'objectif des politiques de recrutement ;
- Accroître ce patrimoine et assurer sa pérennité, non seulement par la formation mais aussi par la mise en œuvre de la transmission systématique des savoir-faire et de l'expérience acquise : c'est le rôle des politiques de formation ; [TOUMSIN, C, 2005, P3].

Rejoignons cette logique, nous pouvons dire que la formation professionnelle est au cœur de toute entreprise réussie, du moment qu'elle permet une accélération d'acquisition de connaissances, de compétences et de savoir-faire mise à jour par l'avancée technologique une réalité que SARLE VERY-NET a comprise, vu l'intérêt que porte son service ressources humaines à la formation de son personnel.

III. Le développement des compétences

1 L'évolution du concept de compétence :

À ses origines et dans les premières années de son développement, à la fin des années 1980, la notion de compétences a fait l'objet d'importants débats émanant des disciplines scientifiques dans lesquelles elle s'était largement invitée : sociologie, psychologie, science de l'éducation et de la formation, ergonomie ou science de la gestion, principalement. [DIETRICH, A et Autres, 2010, P8]

En devenant une notion clé de la gestion des ressources humaines, le concept de compétence a progressivement élargi sa signification théorique et sa portée pratique. Pendant longtemps, la compétence avait seulement un sens juridique qualifier le pouvoir attribué à une personne ou à un organisme. Malgré son caractère imprécis, voire variable selon le processus qui l'emploie, le concept de compétences s'est imposé dans la littérature managériale des vingt dernières années.

Donc, la notion de compétence est une nouvelle venue dans le vocabulaire des psychologues de travail, et plus généralement des gestionnaires des ressources humaines. [CLAUDE, L-L, 2009, P7]

La gestion des compétences est un ensemble d'activités défini par l'usage : ce sont des pratiques plus ou moins coordonnées qui utilisent les compétences comme lien entre différents processus de gestion des ressources humaines (recrutement, intégration, rémunération, carrière) et comme liens avec d'autres fonctions telles que l'organisation du travail, la réflexion stratégiques de l'entreprise. [PIETTE, S-A & REYNDERS, G, 2004, P1]

2 Les caractéristiques de la compétence :

- Les compétences sont finalisées : on est compétent pour une tâche, ce sont des connaissances opératives ou fonctionnelles, puisque mises en jeu en vue de la réalisation d'un but.
- Les compétences sont acquises : on devient compétent et la compétence s'acquiert par un apprentissage à l'école ou sur le lieu de travail, par des instructions.
- Les compétences sont des ensembles structurés : elles sont organisées en unités coordonnées, selon des hiérarchies ou des relations.
- Elles ont un caractère hypothétique : la compétence est une abstraite, on ne peut pas observer que ses manifestations, elle est inférée à partir de l'activité réellement exercée. [DIETRICH, A et Autres, 2010, P11].

Nous distinguons trois composants dans les compétences : les connaissances qui permettent de comprendre et peuvent être acquises par une formation préliminaire, les savoir-faire qui permettent de gérer les connaissances et ne sont acquises que par l'expérience :

- Les connaissances se subdivisent, selon la distinction classique en psychologie cognitive, en connaissances déclaratives qui permettent la description des outils, machines, dispositifs divers et les connaissances procédurales, connaissances d'usages du système, règles permettant d'obtenir certains effets, c'est-à-dire que si l'on interroge l'opérateur sur les connaissances qu'il doit mobiliser pour exécuter la tâche, il est capable de les exprimer.
- Les savoirs faire sont typiques des activités artisanales, mais présentes tout autant dans des situations industrielles. Acquis par la pratique personnelle, ils sont difficilement transmissibles.

- Les méta-connaissances, ce sont des connaissances qui permettent de gérer les connaissances, elles désignent un savoir de second degré, elles sont typique de ce qui est surtout acquis par l'expérience. [DIETRICH, A et Autres, 2010, P12]

A cet effet, les formations effectuées par les entreprises favorisent l'utilisation des apprentissages notamment la similitude entre apprentissage et travail, cette utilisation des connaissances ou des compétences constitue l'objectif principale de la formation sur les lieux de travail. [CHEIKH, F, 2013, P57]

Nous constatons, que les formations professionnelles continues sont un réel outil de développement des compétences du personnel car elles permettent l'adaptation aux différents changements que l'entreprise rencontre.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre nous a montré l'importance des pratiques de la gestion des ressources humaines dans toute entreprise, du moment qu'elles gèrent toutes les constituantes clés d'une entreprise réussie, tel que le recrutement, le développement du personnel par le renforcement de ces acquis et ces compétences.

S'ajoute à cela, le rôle primordiale que joue la formation planifiée par les responsables des ressources humaines, pour répondre aux besoins et aux exigences du marché et de garantir de ce fait, une place dans le train de l'évolution.

CHAPITRE III

La fonction ressources humaines et le climat social

Préambule

Dans ce présent chapitre, nous allons présenter le climat social au sein de l'entreprise, le rôle des directeurs des ressources humaines dans l'entreprise, l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'amélioration du climat de l'entreprise, l'implantation d'un observatoire social, ainsi qu'aux types du climat sociale.

1 Le climat social au sein de l'entreprise :

Depuis quelques années, les responsables d'entreprises sont à la recherche de méthodes et de techniques leur permettant d'observer le climat social afin de prévoir son évolution et de limiter les risques psycho-sociaux. On admet alors qu'il existe préalablement une corrélation positive entre la performance de l'entreprise et son climat social, sans que l'on sache vraiment d'ailleurs « qui est la poule et qui est l'œuf ». [COHEN-HAEGEL, A, 2010, PP318-320]

À cet effet, les entreprises ont pensé à faire appel à des intermédiaires qui leur facilitent le contact entre les responsables et les collaborateurs qui sont la direction des ressources humaines, les syndicats ou le manager.

2 Le rôle des Directeurs des Ressources Humaines dans l'entreprise :

Les directeurs des ressources humaines (DRH) sont les interlocuteurs des partenaires sociaux, ils préparent et participent aux négociations, ils assistent à la hiérarchie pour les relations sociale, etc. [PERETTI, J-M, 2004, P247] parce que la direction doit donc s'organiser efficacement, pour éviter les « pannes sociales ». De plus, le DRH est de plus en plus sensibilisé aux risques psycho-sociaux et met en place des dispositifs de prévention pour éviter et réduire la souffrance au travail. [COHEN-HAEGEL, A, 2010, P320].

A cet effet, le climat social est une préoccupation majeure des directions des ressources humaines (DRH) dont les enjeux en termes de productivité des salariés et de performance organisationnelles ont été bien identifiés.

En effet, les hommes et les femmes de l'entreprise sont envisagés comme des ressources qu'il faut mobiliser et sur lesquelles il faut investir. Pour une majorité de personnes occupant la fonction RH. Parler de ressources humaines ne revient pas à considérer que les hommes sont des ressources, mais qu'ils ont des ressources. Ainsi la mission du DRH consiste-t-elle à développer et à mobiliser ces ressources. [PERETTI, J-M, 2008, P224]. Donc, si le directeur des ressources humaines (DRH) valorise le personnel de l'entreprise il deviendra le directeur du développement humain et social.

D'ailleurs, la façon dont un individu se comporte au travail ne dépend pas seulement de ses caractéristiques personnelles mais aussi de la façon dont il perçoit son climat de travail et les constituants de son organisation. Il est donc important pour le chargé des ressources humaines (RH) de diagnostiquer et de comprendre comment les collaborateurs perçoivent le climat de leur entreprise et quels sont les facteurs qui l'influencent. [COHEN-HAEGEL, A, 2010, P319] Par-delà ses diversités individuelles, le personnel de l'entreprise se regroupe en effet, en quelques familles d'acteurs, chacune est caractérisée par une similarité d'attitudes et de comportements. [DIMITRI, W, 2003, P186]

3 Gérer les différents problèmes d'une entreprise :

De ce fait, chaque organisation génère des situations difficiles qui sont tout à fait normales. Ces déséquilibres sont alors présentés par les collaborateurs à leur hiérarchie pour réduire les tensions. Lorsque le manager traite le problème, la tension diminue et le collaborateur retrouve sa quiétude. Lorsque ce dernier ne répond pas à ses sollicitations.

Deux stratégies sont possibles : il en fait part aux représentants du personnel qui les utilisent de manière collective (voir l'expression collective) ou adopte des comportements non productifs qui s'expriment de manière individuelle (absentéisme, départ...).

Face à la situation de conflit, le collaborateur choisit d'être soit actif ou passif. Lorsque la révolte est exprimée, les personnes qui se manifestent sont encore impliquées et en les écoutants, le manager qui prend en compte les remarques peut facilement rétablir la situation. [COHEN-HAEGEL, A, 2010, P323]

Rejoignons cette logique, nous pouvons constater, que les directeurs des ressources humaines ou le manager de l'entreprise veillent pour assurer le bien-être de son personnel et lui met en place une bonne gestion des ressources humaines qui facilitera la gestion de son personnel. Parce qu'une gestion du personnel dans une entreprise est considérée comme étant une porte d'entrée pour la responsabilité sociale. D'une part, ils recrutent pour assurer le fonctionnement de son entreprise. D'une autre part, ils forment pour développer les compétences de son personnel.

4 L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur le climat de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines englobe des domaines variés : L'emploi, les rémunérations, la formation, les relations sociales et la communication, qui constituent les principales préoccupations de la direction des ressources humaines. Ainsi, la façon de rémunérer, d'évoluer, de communiquer, d'intégrer, de développer les compétences et de gérer les parcours professionnels a une influence directe sur le climat de l'entreprise. [PERETTI, J-M, 2006, P24].

De ce fait, chacune de ces variables est prise isolément est de nature à avoir de l'influence particulière sur le climat de l'organisation. Mais c'est la combinaison entre elles, de chacune d'elles que résulte effectivement le climat. [COHEN-HAEGEL, A, 2010, P323].

Les petites et moyennes entreprises présentent des caractéristiques de gestion des ressources humaines spécifiques, de ce fait en entreprise privée on parle d'avantage de relations humaines que de ressources humaines. [DESBORDES, B & ALBEROLA, E, 2003, P56].

Nous constatons que, la gestion des ressources humaines touche tous les domaines au sein de l'entreprise et ses pratiques influencent positivement sur l'amélioration du climat social de cette dernière. Donc, pour assurer cette corrélation positive il faut toujours faire recours aux pratiques de gestion des ressources humaines, afin de garantir un climat favorable qui permet aux collaborateurs d'entreprise de s'entendre, communiquer et partager des avis en vue de travailler dans la tranquillité.

D'ailleurs, durant notre enquête du terrain, les interrogés de l'entreprise privée SARL VERY-NET ont témoigné, que ce n'est qu'après l'arrivée du service ressources humaines qu'ils ont commencé à ressentir la stabilité, c'est grâce aussi aux moments de formations qu'ils ont partagé ensemble, parce que les formations professionnelles proprement dit n'est qu'un temps fort dans non seulement l'acquisition des compétences mais aussi dans le rapprochement des individus les uns les autres.

À cet effet, le but de la formation est, non seulement d'accroître des compétences, mais aussi d'élargir leur « espace » au niveau individuel. Elle doit apporter à chacun un maximum de moyens et de champs pour affronter la variété croissante des demandes qui peuvent s'adresser à ses connaissances et à

ses comportements en les enrichissant et en les faisant évoluer. [PERETTI, J-M, 2003, P244].

De plus, le besoin d'intégration se traduit par la recherche de la reconnaissance. C'est le besoin d'être considéré comme un membre d'un groupe et se sentir qu'on en fait partie et qu'on a sa place. [PICARD, D, 2008, P11].

Tel qu'il a été le cas de l'entreprise privée SARL "VERY-NET" en faisant recours à la formation, qui est considérée l'un des outils de gestion des ressources humaines les plus efficaces, qui permet, aux entreprises d'avoir un potentiel humain efficace.

Sur le plan organisationnel, les enjeux qui entourent la formation continue concernent :

En premier, lieu la structuration des compétences internes et la réflexion que l'entreprise doit mener en vue de leur évolution. La transition d'un portefeuille de compétences à un autre, passe en effet, par l'identification et la formalisation des compétences existantes et implique le développement préalable de certains outils de gestion,

En second lieu, de mettre en cohérence la politique de formation avec les discours et pratiques actuelles de GRH, qui conduisent entre autres, à individualiser la gestion des salariés et à les responsabiliser en les rendant acteurs de leur évolution professionnelle. De ce fait, le souci de préserver le « Climat social » peut alors constituer un élément angulaire dans la politique formation de l'entreprise. [CAMPOY, E et Autres, 2008, P193].

5 Les types du climat social :

Selon Likert, il existe quatre types du climat social pour l'efficacité de l'organisation.

- **Le climat autoritaire- exploiteur :** Dans ce type du climat, l'organisation est gérée par le management, par la contrainte et la peur. La communication est verticale et unidirectionnelle. Le niveau supérieur prend toutes les décisions sans consulter le personnel avec qui, il entretient peu de relations basées sur la méfiance ce qui crée une grande distance psychologique entre les deux parties.
- **Le climat autoritaire-participatif :** Le management a une confiance condescendante en son personnel et ne délègue que la prise de décisions mineures aux niveaux inférieurs. Les informations qui remontent vers le haut sont limitées en termes de qualité et de quantité car seules celles qui conviennent au sommet remontent vers le haut. Le contrôle est aussi délégué parfois au niveau inférieur, mais le système de récompense et de punition est également utilisé comme dans tous les systèmes autoritaires.
- **Le climat consultatif :** Dans ce type d'organisation, le management a une confiance moyenne dans son personnel avec qui, il s'efforce de maintenir une communication dans les deux sens. Les décisions importantes sont prises au sommet, mais les décisions qui relèvent de la gestion quotidienne du travail sont déléguées aux niveaux inférieurs. Le contrôle est également délégué aux niveaux intermédiaires et inférieurs qui permettent de prévaloir un certain degré de responsabilité. Ce type du climat plutôt dynamique est souvent observé dans les organisations dont la politique de gestion est basée sur l'atteinte des objectifs.
- **Le climat participatif :** Caractérisé par des relations entre hiérarchie et le personnel, basées sur la confiance et par conséquent, la prise de décision est répartie entre tous les niveaux. La communication est multidirectionnelle horizontalement et verticalement. La structure hiérarchique de l'organisation intègre différentes unités de travail qui participent au processus de la prise de décision (cadres, chefs d'équipe, directeurs de département...etc.) qui assurent le relais entre le sommet et

le personnel au niveau de la prise de décision. [ELHARMOUCHI, O, 2016, PP17-18]

Nous constatons que, le style de gestion influe sur le climat de l'entreprise. De ce fait, il détermine le niveau de l'efficacité du personnel de l'entreprise en considérant que les organisations orientées vers des climats autoritaires sont moins efficaces que celles qui s'approchent du climat participatif.

Rejoignons cette logique, nous avons constatés durant notre pré-enquête, que l'entreprise privée SARL VERY-NET dispose d'un climat participatif grâce à son service ressources humaines qui fournis à son personnel des formations nécessaires en vue de se communiquer et de participer à la prise de décisions.

6 Pourquoi mettre en place un observatoire social ?

Les raisons qui incitent les entreprises à mettre en place un observatoire social sont nombreuses :

- Les réseaux naturels de dialogue ne font plus montrer l'information sociale significative. En effet, l'audience syndicale diminue et la voie hiérarchique est davantage un canal d'information descendant que montant.
- Les indicateurs traditionnels perdent leur signification et n'ont plus la même pertinence qu'autrefois, notamment dans les entreprises privées. Un faible taux d'absentéisme, de turnover et de grèves ne signifie pas pour autant que les personnes sont satisfaites. L'observatoire social permet de comprendre les phénomènes qui sont en jeu et de repérer les différents niveaux conflits potentiels.
- Les risques sociaux changent de nature. Ils passent de collectifs à individuels. Les populations à risque changent et la hiérarchie des valeurs évolue.

- Le jeu social devient très complexe. On est passé en quelques années du jeu à deux (direction/syndicats) au jeu à trois (direction/syndicats/managers) et au à quatre (direction/syndicats/managers/salariés).
- De nouveaux syndicats sont arrivés. Les syndicats voient les observatoires sociaux comme une source d'information concurrente. Mais leur faible représentativité n'est pas étrangère à l'apparition et à la généralisation de ces observatoires sociaux.
- La nécessité de disposer de ce type d'information peut se trouver aujourd'hui renforcée face au dépérissement des formes anciennes de régulation sociale
- Par ailleurs, certaines formes d'observations sociales (enquête d'opinion par exemple) peuvent, à condition d'être maîtrisées, produire des effets sur les comportements des salariés. L'intérêt accordé par l'entreprise aux opinions de ses salariés peut contribuer à une forte implication de ces derniers. [COHEN-HAEGEL, A, 2010, PP327-328]

À partir de là, nous constatons, que toutes entreprises doit disposer d'un fort observatoire social qui lui permet de tout contrôler pour prévoir les scénarios possibles afin de d'éliminer les risques qui peuvent menacer le climat de l'entreprise et pour garantir sa survie.

7 Les outils de la mesure du climat social :

Nous distinguons principalement deux outils qui sont :

7.1 Les enquêtes quantitatives du climat social :

Pour connaître les perceptions de leurs employés, les dirigeants font souvent appel à des instituts de sondage spécialisés qui proposent des questionnaires standardisés regroupant un ensemble de questions indiquent, dont le questionnaire ou l'enquête de management par sondage sont les plus connues.

D'ailleurs les enquêtes sur le climat social permettent aux organisations d'évaluer l'évolution, les opinions des employés dans le temps selon une répartition par catégorie identifiés par l'expert selon plusieurs critères sociodémographique tels que le sexe l'âge le diplôme...etc.

L'analyse des résultats s'effectue par la technique de comparaison de la moyenne de chaque réponse par rapport aux autres. Dans ce cas il s'agit d'une image plus claire des employés qui permet à l'organisation de détecter les éléments qui suscitent le degré de satisfaction chez ces derniers.

En effet, l'utilisation des questionnaires offre à l'organisation la possibilité d'interroger un nombre important d'employés, surtout lorsque ses derniers sont réparties sur des lieux géographiques différents.

7.2 La nécessité d'une analyse qualitative pour conceptualiser l'enquête du climat social :

L'analyse qualitative consiste à interviewer un nombre défini d'employés par le biais d'entretien semi-directif puisqu'il est considéré comme étant l'outil le plus adapté pour l'analyse qualitative.

Les multiples rencontres effectuées dans le cadre des entretiens offrent à l'expert la possibilité d'accrocher de près la réalité de son terrain d'investigation. En matière du climat social, la réalisation des entretiens permet d'adopter le questionnaire du climat social de l'entreprise au contexte de son intervention à travers une compréhension plus fine des réactions du personnel aux initiatives de la direction. [ELHAMOUCHI, O, 2016, PP26-27]

8 La présence syndicale dans l'entreprise et les négociations :

➤ Les systèmes de représentation :

Le dialogue mené dans l'entreprise repose sur un système de représentation des salariés très différents.

➤ **Les représentants des salariés :**

Les représentants disposent de moyens (crédits d'heures, formations, informations) et de protections pour exercer leurs mandats.

➤ **La fonction de réclamation :**

Les délégués du personnel assurent la fonction de réclamation, ils veillent au respect de l'application de toutes les règles légales et conventionnelles.

➤ **La fonction de concertation :**

Le comité d'entreprise assure l'expression collective des salariés permettant la prise en compte de leurs intérêts.

➤ **La négociation :**

La représentation syndicale assure la fonction de négociation et en particulier dans le cadre des négociations obligatoires.

➤ **Le dialogue social :**

La recherche d'une modernisation négociée et d'un dialogue social de qualité afin de créer un climat social favorable au sein de l'entreprise. [PERETTI, J-M, 2007, P178].

9 Le rôle du climat social au sein des PME :

La prise en compte du climat social constitue une préoccupation majeure dans la stratégie de développement organisationnel. Donc, il est important aujourd'hui de s'intéresser à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) privées que publiques puissent utiliser des pratiques qualifiées de « responsables » et dans le but de veiller, au mieux et au bien-être de toutes les parties prenantes. [GIULIANO, R, 2012, P39].

D'ailleurs, les enquêtes du climat social font partie intégrante de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une politique ressources humaines. Elles

permettent de suivre les grandes tendances d'évolution, des opinions des collaborateurs à l'égard de l'entreprise et de mesurer leurs attentes et leur satisfaction par rapport aux orientations stratégiques, aux politiques engagées par l'entreprise et d'évaluer les perceptions des pratiques de management. Elles développent la communication ascendante et l'écoute des salariés. [COHEN-HAEGEL, A, 2010, PP325-326]

Les ressources humaines, et en particulier les mesures du climat social, ont vu leur importance s'accroître depuis que les entreprises sont entrées dans une logique où l'homme interchangeable du modèle industriel classique est remplacé par un homme qui s'engage dans son travail, qui décide et qui, à travers les événements de la production considère comme des opportunités d'apprentissage. [DOMINIQUE, M & XAVIER, C, 2006, P2].

Au-delà de l'accentuation de certains traits caractéristiques, il semble bien qu'un clivage conséquent existe entre les très petites entreprises (TPE) et les moyennes entreprises (ME) du point de vue des mécanismes d'ajustement.

Becker et Gerhart (1996) affirment qu'il n'y a pas de « recette magique » en ce qui concerne les pratiques à appliquer, si ce n'est de mettre en place un système de GRH conçu pour aider l'entreprise à atteindre ses objectifs opérationnels et stratégiques. Dans cette optique, la prise en considération de la dimension humaine dans l'entreprise ne se limite pas aux aspects les plus immédiats et les plus urgents des organisations (rémunération et emplois) ; elle nécessite de développer une attitude dynamique, qui vise à « identifier les salariés détenteurs des compétences clés ou stratégiques de l'entreprise pour optimiser leur management ». [GIULIANO, R, 2012, P39].

Suivant cette logique, nous pouvons constater, que l'amélioration du climat social de toute entreprise dépend des pratiques de gestion des ressources humaines qui recrutent pour offrir du travail, afin de garantir la bonne marche de

l'entreprise et qui forme son personnel pour le valoriser en vue de développer une attitude dynamique.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre nous a montré l'importance et le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines dans toute entreprise, qui contribuent à l'amélioration du climat social, en favorisant et en valorisant les relations humaines.

CHAPITRE IV

Le mode de gestion des ressources humaine des PME algériennes

Préambule:

Ce chapitre présente une synthèse sur la petite et moyenne entreprise (PME) algérienne et son mode de gestion des ressources humaines. Nous allons présenter les fondements de la gestion des ressources humaines en Algérie, ainsi qu'au mode de recrutement, la formation professionnelle continue, puis nous allons aborder le climat social.

1 Historique et évolution de la gestion des ressources humaine en Algérie :

Dans une contribution sur l'évolution de la fonction ressources humaines (FRH) en Algérie, Mohamed Meziane a dégagé cinq grandes périodes d'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes dont chaque étape est marquée par une mutation spécifique.

Les années 60 :

Dans cette époque, les efforts sont essentiellement consacrés à la reconstruction de l'Etat et des institutions de base en s'appuyant sur la main d'oeuvre et sans trop d'exigences qualitatifs.

A cet effet, le mode de gestion de système autogestion fait ressortir les caractéristiques suivantes :

- La standardisation de ses activités ;
- La fonction personnelle inspirée du taylorisme ;
- La structure organisationnelle répondant aux principes de l'unité de commandement (de Fayol) dont l'individu est totalement contrôlable (l'absence d'initiative) ;

- La main d'œuvre insuffisamment formé, peu qualifiée, mais pleinement motivée ; [BELGHANAMI, W, N, 2014, P91].

Nous constatons, que durant cette période, les entreprises algériennes n'accordent pas trop d'importance aux diplômes et aux qualifications. Donc, l'essentiel c'est d'avoir une main d'œuvres motivée.

Les années 70 :

A cette époque, les entreprises algériennes cherchent à construire un potentiel humain capable de relever les défis de la construction nationale vers une économie du marché, l'engagement au travail était perçu dans la participation des travailleurs à la gestion et à l'encadrement de qualité du capital humain et en situation d'urgence l'Algérie fait recourt au gestionnaire et techniciens étrangers. [BELGHANAMI, W, N, 2014, P91].

Les années 80 :

Au cours des années 80, la fonction ressources humaines a continué d'être considérée comme un simple bureau des personnels qui administre plus qu'il gère et que ce soit de sa gestion personnelle, de sa rémunération et de sa formation. L'évaluation du personnel consiste à motiver par des considérations administratives (primes). Les nouvelles pratiques de gestion ont commencé par l'autonomie des entreprises (décentralisation des activités et des responsabilités).

A ce moment-là, les entreprises Algériennes commencent à donner de l'importance au personnel dont elles le considèrent compétent une ressource dont il faut valoriser. [BELGHANAMI, W, N, 2014, P92].

Les années 90 :

Nous notons aussi, une évolution rapide de la fonction ressources humaines qui a commencé à accélérer l'utilisation grandissante des nouvelles techniques qui ont permis aux managers de gagner du temps sur les tâches administratives et de recentrer sur des tâches à plus haute valeur ajoutée avec des professionnels plus spécialisés et diplômés. [BELGHANAMI, W, N, 2014, P92].

La situation actuelle : de 2000 à nos jours

C'est durant cette période, que l'entreprise algérienne serait appelée à innover dans le développement de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines, ce qui fait surgir l'importance du facteur humain par un mode de gestion dépendant des compétences. Dans ce contexte, la fonction ressources humaines prend une nouvelle dimension en portant sur les techniques de gestion, de valorisation, de mobilisation et d'anticipation, afin de fidéliser l'action du collectif des travailleurs à la performance de l'entreprise comme facteur clé de succès. [BELGHANAMI, W, N, 2014, P92].

A cet effet, nous déduisons, qu'à partir de ses dernières années que la fonction ressources humaines (FRH), a commencé à prendre de l'ampleur et à apparaître pour développer des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines afin d'améliorer la performance des salariés et garantir le bon fonctionnement des entreprises.

Chose qui est remarquable, durant notre enquête du terrain que les interrogés de l'entreprise privée SARL VERY-NET nous ont confirmé que ce n'est qu'après avoir implanté le service ressources humaines qu'ils ont ressenti un changement au niveau de qualification, considération, formation...etc.

2 Les fondements de la gestion des ressources humaines en Algérie :

La gestion des ressources humaines constitue l'une des tâches les plus délicates et les plus complexes du gestionnaire. L'exercice d'une telle fonction nécessite une bonne connaissance des facteurs de motivations, de la forme d'éthos du travail, de même que de la hiérarchie des valeurs partagées par les employés. [MERCURE, D et Autres, 1997, P63]. L'examen du mode de gestion des ressources humaines souhaité en Algérie repose sur l'analyse de trois variables qui permettent de dégager les différentes formes d'orientation, les facteurs de motivation et de satisfaction au travail.

2.1 Les formes d'orientation au travail :

L'étude des formes d'orientation au travail nous permet de repérer la place qu'occupe le travail chez les salariés algériens.

Quatre formes d'orientation au travail ont été retenues :

- L'orientation instrumentale, selon laquelle le travail est un moyen, un instrument par le quel on acquiert un revenu et la sécurité afin de réaliser ses aspirations ou plus simplement de subvenir à ses besoins essentiels ;
- L'orientation expressive, selon laquelle le travail est un facteur de motivation et de réalisation de soi, un lieu où l'on souhaite effectuer des tâches que l'on aime, qui nous plaisent ;
- L'orientation carriériste, selon laquelle le travail est d'abord un lieu de mobilité et d'accès à une carrière ;
- L'orientation solidariste, selon laquelle le travail est surtout un lieu de solidarité avec ses collègues, lesquels revêtent alors une grande importance. [MERCURE, D et Autres, 1997, PP63-64].

2.2 Les facteurs de motivation :

L'étude des facteurs de motivation constituent une seconde approche, plus classique qui vise à dégager les besoins fondamentaux des salariés algériens. Nous nous sommes inspirés de la théorie classique de la hiérarchie des besoins de Maslow, en particulier de sa typologie. Les besoins d'actualisation de soi : soit les besoins d'innover, de créer, d'apprendre et de comprendre. [MERCURE, D et Autres, 1997, P66].

2.3 Les facteurs de satisfaction au travail :

L'analyse des facteurs de satisfaction au travail permet de dégager les dimensions les plus susceptibles d'accroître la satisfaction au travail. [MERCURE, D et Autres, 1997, P72].

Les quatre blocs de facteurs retenus sont les suivants :

- Les facteurs intrinsèques à la tâche, soit son contenu. Dans le cas présent, nous avons retenu deux indicateurs : l'attrait du travail et sa variété ;
- Les facteurs extrinsèques à la tâche, soit les possibilités d'avancement, la sécurité d'emploi et le salaire ;
- Les facteurs sociaux, périphériques à la tâche, mais qui contribuent à lui donner un cadre positif et un sens. Trois indicateurs ont été retenus : l'importance accordée à l'entraide entre collègues de travail, l'importance accordée au fait de pouvoir être utile à sa communauté et l'importance accordée aux bonnes relations avec ses collègues de travail ;
- L'autonomie au travail, que nous définissons comme la possibilité d'organiser soi-même son travail est de prendre des décisions avec un minimum de surveillance. [MERCURE, D et Autres, 1997, P73].

3 Le mode de recrutement dans les petites et moyennes entreprises Algériennes :

Le recrutement dans les petites et moyennes entreprises (PME) est souvent familial et local, d'où l'entrepreneur cherche toujours des personnes proches (même famille, même région) pour venir travailler chez lui, en plus de ça il y a le critère de compétence qui est plus important, surtout chez les entrepreneurs récents font des recrutements auprès des meilleurs avec une sélection pour les postes et les matières nécessitant beaucoup de savoir-faire, alors les entrepreneurs commencent à prendre conscience de l'importance des ressources humaines pas comme l'époque où la gestion du personnel est basée sur la confiance. [BOUYACOUB, A & MADOUÏ, M, 2003, PP109-110].

Pour comprendre l'organisation de la PME Algérienne, il est nécessaire de prendre en compte à la fois l'environnement social et culturel dans lequel évolue l'entreprise, là où les stratégies mises en œuvre par le ou les responsables. [MADOUÏ, M, 2012, P81].

Selon beaucoup d'auteurs il existe deux types d'entrepreneurs et dans le cas d'étude de MOUHAMAD MADOUÏ, il s'agit de deux logiques de gestion entre le père et son fils.

Le premier type concernant l'ancienne génération d'entrepreneurs (le père), ont créés pendant les années 90, qui incarne ici l'ordre social établi, d'où l'entrepreneur doit d'abord fournir du travail pour ses frères, ses cousins et les membres de la communauté plus ou moins proches (village, localité, région). L'attitude du père, le *cheikh* ou *amghar* en berbère (terme qui signifie étymologiquement « vieux », « sage » et « homme puissant », est un statut réservé aux hommes occupant une position particulière dans leur groupe et possédant des qualités singulières. Il est attendu de lui un comportement à la hauteur de son statut ; c'est pourquoi il fera toujours en sorte de tenir compte du

regard d'autrui. Sa force, sa puissance ou sa richesse doivent d'abord servir les siens (son clan, sa famille,...etc. [MADOUI, M, 2012, P81].

L'attitude du père peut se résumer à cette règle segmentaire si bien et maintes fois décrite dans la littérature anthropologique et qu'illustre parfaitement le proverbe arabe : « Moi contre mes frères, moi et mes frères contre mes cousins, moi, mes frères et mes cousins contre tout le monde.»[MADOUI, M, 2012, P81].

Le deuxième type d'entrepreneurs (le fils) qui représente la nouvelle génération d'entrepreneurs, quant à lui, va tenter de bouleverser non sans difficulté cet ordre établi. Au recrutement sur la base familiale et clanique, il est imposera des méthodes de recrutement basées sur les critères de qualifications et de compétences « Si l'on continue à travailler comme mon père et à recruter des personnes de la famille sans qualifications ni compétences, on va tout droit à la ruine» Par exemple, je ne peux pas confier un poste de comptable à mon cousin qui ne connaît rien à la comptabilité parce que tout simplement il est mon cousin. [MADOUI, M, 2012, P82].

Donc, ce type d'entrepreneur est considéré comme anti-modèle de l'ancienne génération, dont ce mode de recrutement est trop centré sur la famille et le village et fera tout son possible pour amener son père à accepter quelques changements en matière de recrutement du personnel. Il a réussi par exemple à faire sous-traiter par un cabinet d'expert-comptable toute la comptabilité de l'entreprise, ce qui n'est pas du tout pour plaire au père qui se méfier de l'intrusion de « tiers » dans la gestion de l'entreprise. « Mais pour le fils, c'est vital ». De la même façon, il essaie depuis peu de faire admettre à son père la nécessité de recruter des opérations qualifiés et diplômés au lieu de se contenter

de faire de la formation sur tas qui coute par fois plus cher (en termes de temps et de risques) que de recruter un personnel qualifié. [MADOUI, M, 2012, P82].

A cet effet, nous constatons d'après les auteurs, qu'il existe deux types d'entrepreneurs, les anciens entrepreneurs qui sont nés environ les années 60/70 donc ils sont âgés, qui n'ont pas de diplôme et qui n'ont pas poursuivie ni des formations universitaires, ni des formations au niveau des centres et qui se basent uniquement sur des expériences quotidiennes et personnelles donc, ils privilégient le social dans leurs actions de recrutement parce qu'ils sont influencé par les traditions, la culture, le social et le sociétal pour eux c'est inconsolable qu'ils donnent pas du travail et l'argent à ses proches, famille, même région...etc. Contrairement à la nouvelle génération, qui sont jeunes, qui ont des diplômes et qui ont poursuivie des formations dans des centres alors pour eux leur mode de recrutement qui se focalise sur les critères objectifs liés au travail (diplôme, compétences, expériences).

4 La formation professionnelle au sein de l'entreprise algérienne :

La formation dans l'entreprise couvre aujourd'hui non seulement le savoir, le savoir-faire technique mais aussi les attitudes sociales, l'aptitude à la communication, les capacités managériales et organisationnelles des employés.

La formation qui a été considérée, durant les années 70, comme un coût supplémentaire que l'entreprise devrait supporter, est devenue une variable d'investissement que l'entreprise devrait réaliser pour lui permettre de se développer sur les nouveaux marchés, d'utiliser de nouvelles technologies et de pouvoir répondre à ses objectifs stratégiques de développement afin de s'adapter aux exigences de la mondialisation.[GUALINO, V & SETTIMIO, V, 2000, P17].

Nous constatons qu'auparavant la formation était considérée comme un coût pour les entreprises mais cette dernière est devenue un investissement car les dirigeants ont bien compris que le meilleur investissement est d'investir sur l'homme.

5 L'évolution du système de la formation professionnelle dans l'entreprise Algérienne :

Dans un monde de plus en plus concurrentiel, la formation professionnelle continue permet effectivement d'améliorer la qualification professionnelle et d'accroître les compétences individuelles. [MENTRI, M, 1986, P108].

Dans les années 1970, la dynamique économique amorcée par les plans nationaux de développement avait engendré des besoins importants en main d'œuvre qualifiée ; en techniques et en cadres, pour couvrir l'insuffisance des capacités de formation, les secteurs socio-économiques (ministères et entreprises publiques) se sont lancés dans la création de structures propre à la formation dont le pouvoir est public à accorder une grande liberté aux employeurs pour former les cadres en leurs assurant la totalité du financement, à partir de ces années, les pouvoirs publiques ont assisté à la création d'institut de technologie supérieur, de grandes écoles et d'autres établissements de formation dépendant des secteurs agriculture, d'énergie et des finances.[MENTRI, M, 1986, P108].

Nous constatons que l'entreprise SARL VERY-NET forme ses collaborateurs aux niveaux interne et externe, c'est des formations professionnelles continues de cycle long et les formations d'apprentissage qui développent les connaissances et les compétences des cadres et des agents de maîtrise afin de favoriser le climat de travail, la satisfaction psychologique et la convivialité.

6 Le climat social au sein des petites et moyennes entreprises algériennes

Les salariés des petites et moyennes entreprises (PME) éprouvent en général une plus grande satisfaction au travail, qui pourrait s'expliquer par la grande autonomie dont ils jouissent dans l'exécution de leurs tâches et le moindre de division du travail que connaissent ces entreprises.

Ces salariés apprécient aussi les relations personnelles qu'ils entretiennent avec leurs dirigeants. Une autre raison avancée est que les PME offrent un environnement de travail plus stable en ce sens qu'elles changent moins souvent de stratégie et sont moins sujettes que les grandes entreprises à des réorganisations, fusions et rachats. [BIT, 2015, P25].

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre nous a permis de conclure, que la création des petites et moyennes entreprises occupe une place primordiale dans le processus de développement Algérien, dont on a essayé de démontrer la place des entreprises privées algériennes dans le champ sociaux-économique et leurs modes de gestion.

Ainsi l'objet de ce chapitre était de démontrer les deux points de vues opposés sur le recrutement. Le recrutement familial dont il consiste à recruter les personnes proches et ne prend pas en considération le critère de compétence, le recrutement objectif qui accorde plus d'importance aux critères de compétences et de qualifications.

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE V

Présentation du lieu d'enquête et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

Préambule :

Dans ce chapitre, nous allons présenter notre organisme d'accueil la (SARL VERY-NET), retracer son histoire, en évoquant son développement progressive.

1 Présentation générale de l'entreprise privée SARL VERY-NET :

Depuis sa création, UNIVER D'OZ vise continuellement à assurer, préserver et garantir au consommateur un environnement sain et une hygiène de vie irréprochable.

Fondateur de la marque D'OZ, Mr HAMLAT Khoudir a lancé en fin 2000, dans le cadre de l'ANSEJ, une activité de conditionnement de produits d'entretien dans la localité de Beni Maouche. En s'associant à des compagnons de parcours, il créa LA SARL VERY NET en 2006, ayant comme unique activité la production d'eau de javel. D'une production artisanale et une distribution locale au départ, il a su développer et créer de la richesse en modernisant son processus de production et en élargissant le réseau de distribution à l'échelle nationale.

Grace à son équipe jeune et dévouée, la SARL VERY NET s'est hissée parmi les leaders dans la catégorie des professionnels de fabrication des eux de javel en Algérie. Son personnel a acquis, au fil du temps, une grande expérience pour fournir de manière régulière, des produits compétitifs tant sur le plan qualité que prix, à la hauteur des attentes de la ménagère.

Cette volonté de développement et d'élargissement de sa gamme de produits, a donné naissance en 2013 à la SARL UNIPED ; dotée d'une ligne de production de haute technologie récemment installée, en vue de fournir à la ménagère un produit digne de la marque D'OZ, gage de qualité.

C'est à cette fin que l'univers D'OZ œuvre assidûment à l'épanouissement et au développement de ses talents qu'il a toujours placés au cœur de sa stratégie globale de management, en privilégiant le recrutement de jeunes diplômés et en renforçant leurs compétences par des actions de formation et de coaching et ceci, en vue d'assurer une meilleure performance dans l'accomplissement de leur devoir envers le consommateur. [universdoz.com/ ?page_id=1978]

2 Historique de l'entreprise SARL "VRY-NET" :

▪ En 2000 :

Démarrage sous statut « personne physique », dans le cadre du dispositif ANSEJ.

Financement : Triangulaire.

Capitale de départ : 1800 000 DZD

Apport personnel : 250 000 DZD

Concours bancaire : 1 100 000 DZD (Prêt sur 5ans)

Soutien ANSEJ : 450 000 DZD

Effectif = 3 (le gérant inclus)

Locaux : Atelier de 200m² (loué auprès d'un particulier)

Production : Artisanale.

Commercialisation : vente en porte à porte, ainsi qu'en boutique.

Zone de chalandise : communes limitrophes.

Clientèle : Epiceries- Quincailleries- Magasins d'article ménager- Particuliers.

Produits : Crésyl noir- Eau de javel- Esprit de sel- Gel détartrant- Désinfectant.

Jusqu'en 2003, l'entreprise a vécu sur ces caractéristiques.

Son portefeuille client oscillait entre 50 et 100 clients. Pour un chiffre d'affaire inférieur à 800 00 DZD.

Création de dépôt de la marque **Javel D'OZ**.

▪ **2003 :**

- Abandon de la distribution auprès des détaillants. En raison des lourdeurs de gestion, du rapport négatif entre les efforts et le volume des ventes.
- Mise en place d'une distribution via les grossistes.
- Elargissement de la distribution hors wilaya.
- Référencement auprès d'une centaine de grossistes.
- Chiffre d'affaire annuel aux alentours de 1000 000DZD.
- L'effectif passe à 7 personnes, gérant inclus.
- En 2006, l'effectif atteindra 19 personnes.

▪ **2007 :**

- Transformation du statut de l'entreprise, en SARL au capital de 108 000 DZD.
- Accueil de nouveaux associés. (A ce jour ce sont toujours les mêmes).
- Chiffre d'affaire annuel supérieur à 1 000 000 DZD.
- Effectif à 19 personnes.

▪ **2009 :**

La fin 2009, La demande est largement supérieure à l'offre de l'entreprise.

- Décision d'automatisation de la production.
- Une longue période de prospection de nouveaux locaux commence. Elle s'étendra jusqu'en milieu de 2010.

- Parallèlement, il est décidé d'abandonner toute la gamme de produit et de ne se concentrer que sur la production d'eau de javel en conditionnement en flacon de 0.9L.

- **2010 :**

- Occupation de nouveaux locaux sur la ZAC d'Akbou.
- Réalisation de travaux.
- Installation d'une ligne de production automatisée.
- Démarche administratives divers, notamment investissement ANDI.
- La production continue de se faire à Béni-Maouche.
- Il ne s'agit donc pas d'un transfert, mais bel et bien d'une création d'une nouvelle unité de production.
- Augmentation du capital à 31 500 000 DZD.

- **2011 :**

- Début de la production sur le nouveau site.
- Mise en place d'un réseau de dépositaires.
- Maillage national.

- **2012 :**

- Installation d'une ligne semi-automatique pour conditionnement en alternance entre flacon 2L et jerrican 5L.
- Passage en équipe 3x8
- Effectif total de 60 personnes.

▪ **2013 :**

- Création d'une ligne semi-automatique de conditionnement jerrican 5L.
- A fin 2013, il y'a donc trois ligne de production :
 - Ligne pour conditionnement en flacon 0.9L
 - Ligne pour conditionnement en flacon 2L
 - Ligne pour conditionnement en jerrican 5L

▪ **2014 :**

- Mise en place d'un nouvel organigramme
- Ouverture d'un bureau de liaison commercial sur Alger
- Développement des compétences du personnel
- Effectif total de 80 personnes.

▪ **2017 :**

- Effectif total est de 140 personnes
- Nouvelle gamme de produits (javel gel/WC D'OZ)
- Nouvelle ligne de production automatique. [document interne à l'entreprise non publié].

3 Les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

A travers les caractéristiques socioprofessionnelles, nous allons présenter les caractéristiques de nos enquêtés à savoir : le genre, l'âge, le niveau d'instruction, la catégorie socioprofessionnelle.

3.1 Le genre des cadres et des agents de maîtrise de l'entreprise privée SARL VERY-NET

Tableau N° 01 : La répartition des enquêtés selon le genre :

Genre	Effectifs
Masculin	11
Féminin	04
Total	15

A partir des données de ce tableau, nous déduisons que nous avons interrogé (11) personnes du sexe masculin et (04) du sexe féminin, parce que dans les deux catégories il y'a plus d'hommes que de femmes. Dont le nombre de femmes dans la catégorie des cadres est de (04) en revanche le nombre d'hommes est de (10) et dans la catégorie des agents de maîtrises nous avons (02) du sexe féminin et le reste du sexe masculin.

Cela ne veut pas dire que l'entreprise SARL VERY-NET recrute plus d'hommes que de femmes, mais le choix de nos enquêtés était fait par rapport à leur disponibilité. C'est-à-dire ceux qui étaient disponibles à répondre à nos questions pendant notre enquête de terrain.

3.2 L'âge des cadres et des agents de maîtrise

Tableau N° 02 : La répartition des enquêtés selon l'âge :

Âge	Fréquences
[30 - 35]	04
[36 - 41]	08
[42 - 47]	02
[48 - 53]	01
Total	15

D'après les données de ce tableau, nous constatons, que l'âge le plus fréquent de nos enquêtés est de [36 à 41] ans, avec une fréquence de (08), dont la moitié d'entre eux veulent créer leur propre entreprise. Comme l'avait confirmé l'un de nos enquêtés : « *Pourquoi ne pas avoir mon entreprise personnelle surtout avec mes compétences, je vous assure que j'ai appris beaucoup de choses avec le gérant* ». Agent de maîtrise, expéditeur « transport ».

À partir de ce qui a été dit, nous constatons que les enquêtés les moins âgés souhaitent devenir entrepreneur, parce qu'ils ont un niveau d'instruction élevé de plus ils sont influencé par la personnalité du gérant, qui a créé son entreprise dans le cadre de l'ANSEJ, et qui a connu un développement considérable, cette volonté de développement et d'élargissement à donner naissance à une forte envie de création de la part de ses salariés. Donc, ils se voient capable de gérer une entreprise.

D'autres veulent finir leur carrière à VERY-NET, un enquêté l'affirme : « *Personnellement, j'ai déjà eu des propositions de travailler ailleurs mais je ne veux pas quitter very-net* ». Cadre, responsable approvisionnement, logistique et achat

À partir de ce témoignage, nous déduisons, que les personnes âgées plus de 41 ans et plus préfèrent la stabilité et finir leur carrière professionnelle au sein de l'entreprise, parce qu'ils ont acquis de l'expérience et ils ont pu développer leurs compétences grâce au formations fournies par l'entreprise.

3.3 Le niveau d'instruction des enquêtés.

Quant au niveau d'instruction des personnes interrogés, il est apparu que (13) de nos enquêtés ont un niveau d'instruction supérieur, cela nous pousse à dire que leur niveau d'instruction est un élément très important car la majorité

de nos enquêtés ont été recrutés à base des critères liés au travail appelés critères objectifs (diplôme, expériences et compétences).

Ensuite, nous avons qu'un enquêté qui a un niveau d'instruction secondaire, mais cela ne l'empêche pas d'occuper un poste au sein l'entreprise, car il a des expériences comme il a confirmé : « *J'ai pu occuper ce poste grâce à mes expériences acquises au sein de l'entreprise DANONE* ». Cadre, superviseur HSE.

Ce qui veut dire, qu'il a acquis un savoir et un savoir-faire là où il a déjà travaillé et malgré qu'il ne dispose pas d'un niveau d'instruction élevé, il a pu arriver à ce poste grâce à la maîtrise de son domaine.

Quant au niveau d'instruction moyen, nous avons qu'un seul enquêté. Cela s'explique par la nature des activités qui ne nécessitent pas un niveau d'instruction élevé, car dans ce genre d'activité (production) l'effort physique est privilégié.

D'après ces résultats, nous pouvons retenir, que les cadres doivent être titulaires d'un diplôme, n'empêche que l'entreprise donne la chance aux expérimentés (agents de maîtrise).

Concernant les postes occupés, nous remarquons que nos enquêtés ont occupé plusieurs postes au sein de l'entreprise SARL VERY-NET, chose qui est confirmée par un de nos enquêtés : « *j'étais recruté comme agent de production, le jour même je suis devenu un chef d'équipe production, le 27 septembre 2012 facturier, début 2013 responsable facturation et expédition, en 2014 je suis devenus responsable achats, logistique et approvisionnement jusqu'à 2016, responsable approvisionnement et parallèle logistique et achats* ». Cadre, responsable approvisionnement.

Cela veut dire que nos enquêtés sont aptes et capables d'occuper des postes différents, et même dans les services avoisinant grâce aux compétences et aux qualifications.

Nos enquêtés sont issus de deux catégories socioprofessionnelles, nous retiendrons que la première catégorie désigne les agents de maîtrise, dont on a interrogé (08) personnes, et la catégorie des cadres qui vient par la suite par un effectif de (07).

Les agents de maîtrise comme un informaticien, chimiste, contrôleur de qualité, gestionnaire des stocks, expéditeur (transport), charger de maintenance, assistante de direction, chargé de maintenance. Les cadres comme ceux qui exercent des fonctions de haute direction et qui ont des responsabilités comme la responsable des systèmes d'information, directrice des finances et de comptabilité, responsable approvisionnement logistique et achats, gestionnaire des stocks, moyens généraux et logistique, responsables des deux sites, responsable marketing, superviseur HSE.

Nous déduisons que, les cadres font de leur mieux pour assurer le bon fonctionnement de chaque service, de ce fait un cadre est à la fois généraliste et spécialiste parce qu'il est un acteur économique qui agit rationnellement. Quant aux agents de maîtrise, ils sont chargés des missions et des travaux techniques comportant le contrôle de la bonne exécution de travaux confiés à des entrepreneurs.

Conclusion du chapitre :

A partir des diverses informations observables sur nos enquêtés, nous déduisons qu'un certain nombre de catégorie prédominantes. En parlant du genre on a le sexe masculin, et de l'âge qui constitue de 38 à 41 ans qui est la catégorie la plus dominante, nos enquêtés ont touché à la majorité des postes

Chapitre V : Présentation du lieu d'enquête et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

dans différents services, cela dit peut-être que ces caractéristiques peuvent influencer positivement les cadres et les agents de maîtrise à suivre les formations proposées par l'entreprise afin de développer leurs compétences encore plus.

CHAPITRE VI

L'importance du recrutement et de la formation dans le développement des compétences du personnel de l'entreprise SARL VERY-NET

Préambule :

Dans ce présent chapitre nous allons présenter le processus d'acquisition du personnel, l'importance des formations professionnelles continues sur l'amélioration des compétences des cadres et des agents de maîtrise de l'entreprise privée.

I Le recrutement des cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise SARL VERY-NET :

1 La politique de recrutement :

La politique de recrutement diffère d'une entreprise à une autre et selon leur taille (grande ou petite), alors quelle est la nature du recrutement à l'entreprise privée ?

Tableau N° 03 : La répartition des enquêtés selon les types de recrutement.

Types de recrutement	Fréquences
Recrutement objectif (basé sur les critères liés au travail)	14
Recrutement subjectif (basé sur les liens familiaux et d'amitié)	11
Total	25

D'après les données de ce tableau, on constate que, le recrutement du personnel de l'entreprise se fait :

Chapitre VI : L'importance du recrutement et de la formation dans le développement des compétences du personnel de l'entreprise

D'abord, à base des critères appelés critères objectifs, c'est-à-dire des critères liés au travail : diplômes, expériences, compétences.

Donc, d'après les réponses des interrogés le critère le plus fréquent est celui de diplôme, avec une fréquence de (14). L'entreprise privilège le recrutement des jeunes diplômés en renforçant leurs compétences par des actions de formation. Comme l'a confirmé un de nos enquêtés : « *Si je suis là c'est grâce à mon diplôme, donc j'ai déposé mon CV et une demande un lundi, le mercredi ils m'ont appelé* ». Agent de maîtrise, chargé de maintenance.

Nous avons constaté, que l'entreprise privée insiste sur le parcours professionnels des candidats, qui aspirent à intégrer leur entreprise. De ce fait, le responsable de l'entreprise VERY NET recrute ses agents de maîtrise à base des diplômes qui sont la clé de toute réussite. De plus, le recrutement des jeunes diplômés présente de nombreux avantages, d'un côté la taille de l'entreprise ne lui permet pas de recruter d'une manière aléatoire, surtout la catégorie des agents de maîtrise, elle a besoin d'un personnel diplômé afin d'assurer sa performance.

D'un autre côté, la motivation n'est pas donnée à tout le monde, c'est un état d'esprit qu'il faut parfois chercher chez les candidats. À la différence d'une personne qui a déjà travaillé depuis des années, un jeune diplômé n'a pas beaucoup d'expérience professionnelle. C'est ce qui est à l'origine de sa motivation.

De plus, un personnel diplômé est armé d'un bagage théorique donc c'est un savoir et dans le domaine professionnel ce savoir théorique va être transformé à un savoir-faire c'est-à-dire le mettre en pratique comme l'a confirmé un de nos enquêtés : « *Je vous conseille de s'accrocher à la théorie, parce que si je suis là c'est grâce à la théorie que je maîtrise mon travail et la*

théorie pour moi c'est une référence, donc celui qui vous dit que vous n'allez pas trouver la théorie dans le domaine professionnel c'est un menteur». Agent de maîtrise, chargé de maintenance.

Il est apparu, qu'après avoir achevé ses études et passé à la vie professionnelle, la personne doit faire toujours recours à ce qu'elle a déjà étudié et à son diplôme en quelque sorte c'est un va et vient entre la théorie et la pratique.

Ensuite, nous notons le deuxième critère objectif lié au travail c'est l'expérience, en quelque sorte c'est le fait d'acquérir un ensemble de compétences à partir du vécu professionnel et d'être prêt à mettre en pratique ses connaissances acquises. Nous pouvons dire que : *«L'expérience n'est pas acquise spontanément et toute situation vécu ne se fait pas spontanément »*. [GRASSE, B & ROSE, J, 2000, P7].

Donc, d'après les réponses des interrogés, ils sont recrutés à base des expériences acquises. Comme le témoigne un de nos sujets : *«Comme j'ai déjà des expériences, ils m'ont fait une période d'essai qui est passé dans des bonnes conditions DIEU merci, ils ont trouvé que je suis quelqu'un qui a apporté un plus à l'entreprise au bout d'un mois ils m'ont fait un CDI »*. Cadre, gestionnaire des stocks, moyens généraux et logistique.

Le témoignage de notre sujet confirme, que l'entreprise privée SARL VERY-NET fait recours au recrutement des cadres ayant des expériences acquises, parce que c'est une PME et à ce moment-là elle n'avait pas des grands moyens qui lui permettent de former son personnel et c'est un moyen plus économique et plus rapide d'accéder aux savoir-faire recherchés sans déclencher un processus de formation qui est coûteux pour l'entreprise. Donc, elle se base sur des expériences antérieures c'est-à-dire elle cherche un personnel qui a déjà

Chapitre VI : L'importance du recrutement et de la formation dans le développement des compétences du personnel de l'entreprise

travaillé dans le même domaine d'activité et qui a acquis une expérience professionnelle et une maîtrise afin de garantir sa place dans le marché et mener cette entreprise à une évolution sûre, comme le montre l'entreprise SARL VERY-NET.

Enfin, une autre catégorie de nos interrogés affirme que le processus de recrutement se base aussi sur la compétence, dont elle renvoie à l'ensemble des connaissances, les expériences et le savoir que le personnel acquiert tout au long de sa carrière. Selon VATIER: « *La compétence est la conjonction harmonieuse des trois verbes : Savoir, Pouvoir, Vouloir* » et la personne compétente comme celle qui « *Sache comment le travail peut se faire, qui puisse faire le travail demandé et qui veuille faire le travail* ». [CHEIKH, F, 2013, P46].

Donc, c'est ce que nous avons pu constater à travers l'affirmation de l'un de nos enquêtés : « *Ils m'ont appelé pour un poste responsable de système d'information donc j'ai déposé mon CV et voilà c'est à grâce à mes compétences que j'ai pu occuper ce poste* ». Cadre, responsable des systèmes d'information.

À travers ces enquêtés, nous constatons, que le recrutement au sein de l'entreprise privée SARL VERY-NET est généralement basé sur des critères objectifs liés au travail (diplômes, expériences et compétences) ce qui veut dire que cette entreprise accorde une grande importance à son service RH en s'appuyant sur le formel. De plus elle dispose d'un service de gestion des ressources humaines très pointue, qui accorde de l'importance à son personnel aux niveaux des formations, considérations, communication...etc. De ce fait, ses cadres ont été recrutés à base des expériences, quant aux agents de maîtrise c'est à base des diplômes.

En outre, nous notons un autre type de recrutement au sein de l'entreprise appelé recrutement subjectif ou comme le nomme nos interrogés les « réseaux sociaux », qui est basé sur des relations et des liens, que ce soit familiale ou amicale, avec une fréquence de (11).

Cela signifie, qu'une part de recrutement concerne le cercle familial du dirigeant et des cadres responsables de l'entreprise, leurs amis et leurs connaissances, ou encore d'anciens employés. C'est le cas de SARL VERY-NET, implanté avant à BENI MAOUCHE sous l'appellation de **Univers D'OZ**, et après sa délocalisation à la zone industrielle Taharacht d'AKBOU dont ils lui ont changé l'appellation à la **SARL VERY-NET**, d'où elle a récupéré son personnel qualifié de (diplôme, expériences, compétences).

Nous constatons, que le recrutement au sein de l'entreprise privée se fait aussi par le biais de relations personnelles et des liens familiaux, un recrutement qui concerne une part non négligeable, comme nous l'avons remarqué chez VERY-NET (11) sur (25) réponses. C'est-à-dire, le dirigeant de l'entreprise opte pour ce mode de recrutement pour garantir un climat social homogène au sein de l'entreprise, ce qui facilite la communication. De ce fait il continue toujours à recruter les gens de sa région afin d'assurer la bonne entente entre les collègues de travail ce qui aide et encourage les travailleurs dans la réalisation des tâches, le mode d'embauche est beaucoup plus fréquent dans la catégorie d'exécution qui ne nécessite pas des qualifications, une manière de démontrer par engagement et sa solidarité avec sa région d'origine mais n'est-il pas aussi un devoir social et familial. Comme le montre le témoignage d'un de nos enquêtés : *« En 2003 j'ai fini mes études alors à un moment donné j'ai travaillé avec le frère du gérant dans son magasin on s'entendait bien après y'avait une occasion qui s'est présentée dont ils voulaient créer une deuxième équipe, déjà le gérant me connaît bien donc il m'ont recruté, alors le premier jour j'étais*

Chapitre VI : L'importance du recrutement et de la formation dans le développement des compétences du personnel de l'entreprise

agent de production le jour même je suis devenu un chef d'équipe de production du moment qu'il me connaît très bien alors Voilà ». Cadre, responsable approvisionnement en parallèle logistique.

Nous pouvons constater, que l'entreprise privée SARL VERY NET recrute à son tour à base de critères subjectifs (liens familiaux, amitié), en vue d'obtenir une image claire au sein de la société et pour garder la cohésion de groupe (esprit d'équipe).

Un deuxième enquêté confirme que : « *50% à base des relations familiales parce que mes cousins paternel travaillent ici c'est des associés entre deux entreprises HEMLAT et SAIB ».* Cadre, gestionnaire des stocks moyens généraux et logistique.

Nous constatons, que cet enquêté été recruté a base des liens forts (lien de sang). De ce fait : « *La gestion patrimoniale, voir paternaliste à travers du réseau de « liens forts » du patron, de l'entreprise est largement encadrée dans les réseaux sociaux, familiaux et cloniques ».* [MADOUI, M, 2012, P235].

Un enquêté l'éprouve que : « *Vue que le gérant est de la même région que moi et même lui c'est un chimiste ».* Agent de maîtrise, chimiste.

À cet effet, l'entreprise est considérée comme un espace de production qui joue un rôle de socialisation familiale selon MICHEL BOUER (1993), « *Qui voit dans l'entreprise le moyen de fournir du travail aux membres de sa famille d'abord, aux proches et aux autres membres de la communauté ensuite.* ». [MADOUI, M, 2012, PP78-85].

Nous constatons que, le recrutement au sein de l'entreprise privée SARL VERY-NET se fait généralement à base des critères objectifs liés au travail (diplôme, expériences, compétences) qui touche à la fois les cadres et les agents

Chapitre VI : L'importance du recrutement et de la formation dans le développement des compétences du personnel de l'entreprise

de maîtrise. Mais cela n'a pas empêché le gérant de recruter des connaissances que ce soit familiale ou amicale pour accomplir les tâches au sein de son entreprise, surtout le travail d'exécution qui nécessite uniquement un effort physique.

2 L'existence d'une adéquation entre les aptitudes du personnel et les besoins du poste.

Une bonne adéquation est rendue possible par l'existence de l'adaptabilité des savoirs, des aptitudes et des personnalités. Les individus s'adaptent à un poste en y développant certaine qualité et réciproquement, ils forgent aussi les caractéristiques du poste.

Tableau N° 04 : Adéquation entre les aptitudes et les besoins du premier poste occupé.

L'adéquation entre les aptitudes et les besoins du poste occupé	Fréquence
Relation avec mon domaine aptitude, diplôme, expériences.	12
Pas de relation avec le domaine adaptation, intégration, acquisition d'une base.	04
Total	16

Nous constatons, qu'une catégorie des cadres et des agents de maîtrise de l'entreprise SARL VERY NET estime que leurs formations initiales et aptitudes correspondent au besoin du poste occupé, avec une fréquence de (12). Cela signifie que l'entreprise recrute l'homme qu'il faut à la place qu'il faut. Comme

nous l'a confirmé l'une de nos sujets interrogés: « *Oui, bien sûr, c'est mes aptitudes et tout ce que je suis en train de faire à ce moment* ». Cadre, responsable marketing.

À partir de ce qui a été dit, nous pouvons déduire qu'il existe une forte adéquation entre les aptitudes de notre enquêtée et les tâches qu'elle effectue.

D'ailleurs nous avons rencontré ceux qui n'ont pas des difficultés dans l'exécution des tâches mais aussi ils se sentent à l'aise dans leur travail. Comme le confirme un de nos enquêtés : « *Ici dans cette entreprise, oui je fais la gestion des stocks et on partage les tâches sans aucun problème et à l'aise au travail surtout par rapport à mon ancienne entreprise c'était trop compliqué* ». Agent de maîtrise, gestionnaire des stocks.

De ce fait, nous déduisons, que nos enquêtés n'ont pas rencontré des difficultés dans l'exercer de leurs tâches pendant la période d'essai, car ils partagent le travail, ils s'entraident et ils se sentent à l'aise dans cette entreprise cela est dû à l'adéquation entre leurs connaissances, compétences et les besoins de chaque postes. Donc « Il convient d'insister sur l'adaptation de la formation initiale (aptitudes et diplôme) pour assurer une bonne insertion professionnelle ». [DEVAUD, J-M, 1993, P193].

Quant à la deuxième catégorie, qui correspondre les cadres et les agents de maîtrise, nous enregistrons (04) de nos interrogés n'ont pas trouvé une adéquation entre leurs aptitudes et les besoins de leur premier poste occuper. Comme le confirme l'un de nos enquêtés : « *Non parce qu'il n'y avait pas tellement de relations avec mon diplôme, mais c'est à partir de là et au cours des formations que j'ai acquis beaucoup une base* ». Cadre, Gestionnaire des stocks moyens généraux et logistiques

À partir des dires de nos enquêtés, nous constatons que nos interrogés n'ont pas rencontré des difficultés d'adéquation entre leurs aptitudes et les exigences du premier poste occuper, cela est dû à l'inexistence de relations entre leur diplôme et les exigences du premier poste, mais pour une période bien déterminée parce que le gérant a pensé de former ses collaborateurs en vue de leur faciliter l'adaptation.

3 Les difficultés rencontrées dans l'exécution des tâches :

Le travail est la rencontre entre une personne et une organisation qui ont chacun leurs propres règles, leur propre vision des choses et leur propre valeur. Il peut arriver que malgré la bonne foi de chacun, l'existence des difficultés rencontrées peuvent alors se situer au niveau des tâches à accomplir qu'au niveau des attentes et des relations au travail.

Tableau N° 05: La répartition des enquêtés selon les difficultés rencontrées:

Les difficultés rencontrées	Fréquence
Pas de difficulté grâce à la communication, formation, expériences, compétences...etc.	10
Y'as des difficultés par manque d'effectif.	06
Total	16

En analysant les données de ce tableau, nous remarquons que la première catégorie des cadres et des agents de maîtrise n'a pas rencontré de difficultés lors de l'exécution du travail avec une fréquence de (10), et cela s'explique par les expériences acquises, les formations bénéficiers et par la communication. Comme l'a annoncé l'un de nos interrogés : « *Non je n'ai pas trouvé des*

difficultés, pas du tout surtout avec les expériences tout été claire devant moi ».
Cadre, superviseur HSE.

Nous déduisons, que les cadres de l'entreprise privée SARL "VERY NET" exercent leurs tâches facilement grâce aux vécus professionnels (expériences) acquis au sein de l'entreprise.

De ce fait, l'expérience est un processus qui relève essentiellement de la simplification des tâches, c'est-à-dire que lorsque le personnel est expérimenté, les tâches accomplies deviennent plus facile. Cela permettra aux cadres d'exercer les tâches destinées avec souplesse, alaise, et plus facilement parce qu'ils maîtrisent leur domaine de travail.

En outre, nous avons remarqué que les formations professionnelles poursuivies par agents de maîtrise ont un impact positif sur l'accomplissement des tâches. Un de nos enquêtés annonce : « *Non je n'ai pas trouvé de difficultés vue que j'ai bénéficié de plusieurs formations qui nous orientent et je suis dans le domaine qu'il me faut* ». Agent de maitrise, expéditeur « transport ».

Donc, nous constatons que les agents de maîtrise n'ont pas rencontré des difficultés dans l'exécution de leurs tâches, grâce aux formations professionnelles continues poursuivies au sein de l'entreprise.

Donc, les formations professionnelles continues poursuivies est un « *moyen pour atteindre un double objectif, participer à l'amélioration de la performance de l'entreprise et permettre l'évolution professionnelle des individus. En effet c'est deux objectifs ne s'opposent ; bien au contraire, ils sont interdépendant et complémentaire* ». [DEVAUD, J-M, 1993, P194].

À cet effet, les formations poursuivies, sont bénéfiques pour assurer la performance et le bon fonctionnement de l'entreprise ainsi le développement des

Chapitre VI : L'importance du recrutement et de la formation dans le développement des compétences du personnel de l'entreprise

compétences de ses cadres et ses agents de maîtrise. De plus ils, ont déclaré qu'ils se sentent appuyé aussi sur la communication qui leur permet de résoudre le moindre problème. Comme le déclare un de nos sujets : « *Généralement non, on rencontre des faux problèmes mais on les surmonte avec des discours, d'ailleurs la communication nous aide à résoudre ces problèmes donc si on rencontre des problèmes on se réunit et on parle donc on se communique* ». Agent de maitrise, informaticien.

D'après ce témoignage, nous déduisons qu'une bonne communication au sein de l'entreprise peut être induite comme l'art de se comprendre, d'échanger les informations sans obstacle afin de permettre à l'entreprise d'assurer un climat favorable. Ainsi, l'effectif de l'entreprise restreint, permet de mieux se connaître et d'avoir de bonnes relations de travail dans un climat social favorable (familles, amis, proches...etc.). Comme le déclare l'un de nos enquêtés : « *Je n'ai pas trouvé de difficultés parce que je me suis familiarisé avec l'entreprise facilement et pour être honnête le personnel de VERY-NET met les nouvelles recrues aise* ». Agent de maitrise, assistante de direction.

Nous pouvons constater, que notre interrogé n'a pas rencontré des difficultés lors de l'exécution des tâches, grâce au climat de l'entreprise qui met les gens aise et qui leurs facilitent l'intégration et l'adaptation.

En outre, la deuxième catégorie des cadres et des agents de maîtrise a rencontré des difficultés dans l'exercice des tâches à cause du manque d'effectif, avec une fréquence de (06). Comme le témoigne l'un de nos interrogés : « *Après le recrutement ?! Je n'ai pas trouvé un autre chimiste à part le gérant qui court souvent derrière la papperasse pour son entreprise, donc bien sûr que j'ai trouvé des difficultés parce que entre la théorie et la pratique c'est deux choses différentes* ». Agent de maitrise, chimiste.

En s'appuyant sur ce témoignage, nous déduisons, que le sujet interrogé à rencontrer des obstacles dans l'exécution des tâches destinées, cela s'explique par le manque des salariés qui exercent les mêmes tâches que lui d'où il s'est retrouvé seul dans son poste. De plus, il considère qu'il n'y a pas une adéquation entre les savoirs et savoir-faire.

Nous notons, que certains postes occupés par les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise privée SARL VERY-NET rencontrent des difficultés dans l'exercice de leurs fonctions par manque d'effectif, mais des difficultés surmontables grâce à la communication et à la solidarité entre employés existants à l'intérieur de l'entreprise. Et pour les surmonter, l'un de nos sujets témoigne : « *Petit à petit, parfois on fait des erreurs on se trompe on apprend de nos erreurs et sachant bien que notre gérant n'est pas quelqu'un qui complique l'existence, lorsqu'on fait des bêtises, il nous montre le chemin et on apprend de nos erreurs bien sûr* ». Agent de maîtrise, chimiste.

À partir de là, nous pouvons dire que les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise ont déclaré qu'ils n'ont pas rencontré des problèmes dans l'exécution des tâches, grâce à la compréhension du gérant, et le fait qu'il n'est pas rigide et qu'il a fourni un climat participatif basé sur la confiance et la communication horizontale et verticale, chose qui encourage le personnel à donner de son mieux pour l'entreprise.

4 Les formations poursuivies justes après le recrutement :

Il est apparu dans les données recueillies, que les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise privée SARL VERY-NET n'ont pas bénéficiés des formations juste après le recrutement, avec un effectif de (13). Un de nos interrogés confirme : « *Non, aucune formation parce que j'ai beaucoup d'expériences* ». Agent de maîtrise, chargé de maintenance

À partir de là nous déduisons, que nos enquêtés n'ont pas poursuivi des formations juste après le recrutement. Parce que à ce moment-là l'entreprise était nouvelle et elle ne disposait pas de service ressources humaines (RH) structuré. De plus, il y'avait un manque en main d'œuvre, dont ils déclarent qu'ils se sont appuyés sur des expériences professionnelles acquises dans d'autres entreprises. A cet effet, l'expérience joue un rôle important aux yeux de l'entrepreneur, pour ce dernier un collaborateur qui a de l'expérience n'a pas besoin d'être orienté à chaque fois par son responsable.

De plus, l'entreprise était en phase de restructuration. Comme le confirme les dires de l'un de nos enquêtés: « *A mon arrivée à VERY-NET il n'existait pas de service ressources humaines de plus c'était la phase de la restructuration de l'entreprise* ». Cadre, responsable de production des deux sites.

Rejoignons cette logique, nous pouvons dire, que la non poursuite des formations juste après le recrutement de ce cadre est dû à l'état de l'entreprise qui ne lui permet pas de fournir des formations à ses collaborateurs. Donc à ce moment-là l'entreprise était en phase de (restructuration) qui est la réorganisation de l'entreprise.

Pour ceux qui ont poursuivi des formations justes après le recrutement, nous enregistrons que (02) enquêtés de la catégorie cadre, parce qu'à leur arrivés, l'entreprise était en cours de formation. Comme l'avait confirmé une enquêtée : « *Dès que j'ai intégré la société, je me suis intégrée directement dans des formations qui ont été déjà entamées, c'est tout un programme* ». Cadre, Responsable en système d'information.

Chapitre VI : L'importance du recrutement et de la formation dans le développement des compétences du personnel de l'entreprise

Nous notons alors, que les cadres de cette entreprise ont poursuivi des formations justes après le recrutement car l'entreprise avait déjà entamé un programme de formation.

Nous constatons, que la majorité des cadres et des agents de maîtrise n'ont pas eu recours à des formations justes après leur recrutement, car ils ont acquis un savoir et un savoir-faire à travers leurs expériences acquises dans d'autres entreprises. Généralement l'objectif de faire une formation juste après le recrutement a pour but l'intégration et l'adaptation au sein de l'entreprise. De ce fait, même si l'entreprise n'a pas fait de formation à ses salariés dès leurs recrutement, mais ils ont bénéficié de plusieurs formations par la suite.

II La formation professionnelle continue des cadres et des agents de maîtrise :

1 L'importance des formations professionnelles continues au sein de l'entreprise privée SARL VERY-NET.

Dans ce titre, nous allons expliquer l'importance des formations dans l'amélioration des compétences des cadres et des agents de maîtrise de l'entreprise. Tous les interrogés ont confirmé qu'ils ont bénéficié des formations professionnelles continues selon des objectifs tracés par l'entreprise.

Deux objectifs ont été distingués, le premier objectif est d'approfondir les connaissances de ses cadres et agents de maîtrise, le deuxième objectif vise l'acquisition de nouvelles compétences.

Tableau N°06 : Les objectifs des formations tracés par l'entreprise.

Les objectifs des formations	Fréquences
Mettre à jour les connaissances.	30
Acquérir de nouvelles compétences.	09
Total	39

D'après les données de ce tableau, nous déduisons, que les formations professionnelles poursuivies comprennent (02) objectifs tracés par l'entreprise SARL VERY NET. Le premier objectif vise à mettre à jour les connaissances de ses cadres et de les actualisées, avec une fréquence de (30). Puisqu'ils considèrent la formation comme un moyen capable de rafraichir leur mémoire. Comme l'avait cité l'une de nos cadres: « *Les formations poursuivies nous ont permis d'améliorer la performance, surtout de chaque services, ce sont des*

Chapitre VI : L'importance du recrutement et de la formation dans le développement des compétences du personnel de l'entreprise

mises à jour des connaissances. Actuellement c'est aussi un rappel, on se comprend mieux, on se communique mieux, on résout les problèmes plus rapidement c'est-à-dire on a minimisé les coûts engendrés par les différentes tâches donc, c'est une optique de développement et d'amélioration continue afin de suivre le développement technologique ». Cadre, responsable des systèmes d'information.

À partir de ce qui a été dit, nous déduisons, que les cadres de cette entreprise considèrent les formations professionnelles comme étant un moyen qui permet de mettre à jour leurs connaissances parce que ses derniers disposent déjà d'un savoir et d'un savoir-faire. De ce fait, les cadres de l'entreprise privée ont accès à un étendu de connaissances, puisque la façon dont l'entreprise rassemble, partage et exploite ces connaissances peut être essentielle afin de pouvoir se développer avec succès. D'ailleurs, « *La gestion des connaissances peut bénéficier à tout le monde, d'un kiosque à journaux local à une entreprise de fabrication* ». [m.infoentrepreneurs.org/fr/guide/bI-importance-des-connaissances-pour-une-entreprise-en-croissance/] consulté le 26.04.2018 à 11h47.

Quant au deuxième objectif, qui vise l'acquisition de nouvelles compétences professionnelles dans des dispositifs de formation en vue de professionnaliser les agents de maîtrise de l'entreprise SARL VERY NET. Des formations spécifiques aux postes tels que (management, achat, comptabilité générale et analytique, informatique...etc.), avec une fréquence de (09). Ce que déclare l'un de nos interrogés : «*Pour moi, c'est un bagage assez suffisant pour accomplir toute les taches sans aucun problème, généralement ça nous guide et ça nous oriente d'où on a appris comment gérer chaque situation qui se présente devant nous et beaucoup de choses dans des domaines variés comme*

Chapitre VI : L'importance du recrutement et de la formation dans le développement des compétences du personnel de l'entreprise

la gestion des stocks, l'utilisation d'un système ERP, management, communication...etc. ». Agent de maîtrise, gestionnaire de stocks.

C'est-à-dire, que notre interrogé n'avait pas de connaissances sur le domaine management, gestion de stocks, comptabilité...etc. Donc, le fait de leur programmer ou bien de leur offrir une formation en management ou de comptabilité a pour but d'acquérir des notions de base dans tel ou tel domaine de la gestion et d'effectuer les tâches facilement et rapidement. Parce que ces derniers ne sont pas spécialisés dans le domaine de gestion de l'entreprise.

De plus, les formations professionnelles visent à acquérir une qualification professionnelle qui permet l'intégration de ses agents de maîtrise dans le milieu professionnel. De ce fait, l'acquisition d'une nouvelle compétence au sein de l'entreprise est une démarche très importante pour l'employeur de VERY NET car c'est un moyen adapté pour améliorer non seulement la qualité mais aussi renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et leur fidélité.

2 Le rôle de la formation sur la communication

Les formations professionnelles continues ont contribué, non seulement à l'acquisition des compétences et la mise à jour des connaissances, mais aussi au développement de la communication entre les collaborateurs de l'entreprise.

Tableau N° 07 : L'impact des formations sur la communication des salariés.

Apport des formations sur la communication	Effectifs
Apport positif	11
Apport négatif	07
Total	18

Chapitre VI : L'importance du recrutement et de la formation dans le développement des compétences du personnel de l'entreprise

Les résultats de ce tableau montrent, l'influence des formations professionnelles continues sur l'amélioration de la communication de ses cadres et agents de maîtrise, avec une fréquence de (11). Comme l'a bien prouvé une de nos enquêtés : *« Chaque services est un client fournisseur à d'autres services, on a amélioré notre communication et tout ce qui concerne les interactions avec les autres services et même vis-à-vis de l'extérieur, donc on a une meilleure communication »*. Cadre, responsable des systèmes d'information.

On comprend également que, les formations professionnelles fournies par l'entreprise facilitent la communication entre les collaborateurs de l'entreprise. De ce fait, la communication constitue un élément primordial car elle sert à établir un climat où règne la confiance et renforce la considération et le respect entre les cadres et les agents de maîtrise.

Les données du tableau montrent également, que les formations poursuivies n'ont pas influencé positivement sur la communication des enquêtés et s'ils communiquent efficacement c'est grâce aux expériences acquises, avec une fréquence de (07). Comme le confirme un de nos enquêtés : *« Coté communication, y'a des gens qui communiquent et ceux qui communiquent pas, et celui qui communique pas tu lui fais formation ou pas il reste toujours le même, et à travers mes expériences mon langage ses approprié au langage professionnel, quand j'ai démarré à very-net le gérant je l'appelais par son prénom mais actuellement je ne peux pas l'appelé par son prénom tout court, mais je l'appel par son nom par politesse»*. Cadre, responsable approvisionnement et logistique.

À partir de cette analyse témoignage, nous constatons, que notre enquêté a pu développer son style de communication grâce aux expériences acquises tout au long de son parcours professionnel au sein de l'entreprise SARL VERY NET.

Chapitre VI : L'importance du recrutement et de la formation dans le développement des compétences du personnel de l'entreprise

Nous déduisons alors, que les formations proposées par l'entreprise ont apportées un plus à ses salariés, parce que la communication est la base de toute entreprise, un de nos sujets confirme : « *c'est automatique parce que celui qui ne sais pas communiquer, il va jamais arriver à un objectif* ». Cadre, gestionnaire des stocks moyens généraux et logistique.

Donc nous constatons que, le personnel de l'entreprise privée SARL VERY-NET arrivent à se communiquer mieux grâce aux formations fournies par le gérant de cette entreprise et son service ressources humaines ainsi qu'aux expériences vécues.

3 Le rôle des formations dans l'exécution des tâches

La formation en entreprise est primordiale pour adapté le capital humain aux évolutions de l'entreprise, elle permet aux collaborateurs d'exécuter les tâches facilement et faire face aux différentes obstacles qu'ils rencontrent chaque jours.

Tableau N° 08: L'impact des formations sur l'exécution des tâches dans des postes différents :

La capacité d'exécuter des taches dans différents postes (même niveau hiérarchique)	Fréquence
Nous pouvons occuper des postes différents	15
Nous ne pouvons pas occuper des postes différents	02
Total	17

En fonction des données du tableau ci-dessus, nous constatons, qu'une partie de nos enquêtés estiment qu'ils peuvent occuper des postes différents

Chapitre VI : L'importance du recrutement et de la formation dans le développement des compétences du personnel de l'entreprise

(dans le même niveau hiérarchique) grâce aux formations fournies par l'entreprise SARL "VERY-NET" et aux expériences vécues, avec une fréquence de (15), parce que les formations fournies ont touché tous les services, pour cela l'entreprise a permis à ses salariés d'enrichir leur savoir et leur savoir-faire. Comme l'a bien confirmé un de nos enquêtés : « *Oui, un grand oui, je peux toucher à tous les services, j'ai des connaissances dans tous les domaines grâce aux formations* ». Cadre, responsable de production des deux sites.

Nous constatons, que le service RH de cette entreprise veille à la satisfaction, à la fois de l'entreprise et de ses salariés. D'une part, pour résoudre le problème des postes vacants en cas d'absence de l'un des employés, en quelque sorte c'est une façon pour garantir le fonctionnement permanent de l'entreprise. D'une autre part, pour initier tous les salariés aux différents domaines de compétences dont l'entreprise a besoin, ce qui est bénéfique pour l'entreprise et les salariés.

De plus, les expériences vécues permettent aux cadres et aux agents de maîtrise de cette entreprise d'exécuter de multiples tâches dans différents postes, car avec l'expérience le personnel acquiert un savoir-faire qui permet de développer un ensemble de connaissances prêtes à être mises en pratique.

En outre, nous enregistrons que (02) agents de maîtrise qui ne peuvent pas exercer des tâches dans des postes différents. Comme le montre le témoignage d'un de nos enquêtés : « *non je ne pense pas, non je ne pourrais pas, parce que chaque service a ses propres tâches de plus, pour m'adapter il me faut au moins six mois* ». Agent de maîtrise, Assistance de direction.

À partir de ce témoignage, nous constatons, que les agents de maîtrise n'ont pas cette capacité d'exercer des tâches dans différents postes d'où il leur faut une période pour s'adapter.

Quant à la capacité d'occuper un poste plus supérieur, nous avons constaté, que les cadres et les agents de maîtrise, affirment qu'ils ont la capacité d'occuper un poste plus gradé à celui qu'ils occupent actuellement parce qu'ils ont acquis beaucoup d'expériences et ils ont bénéficié de plusieurs formations professionnelles d'où ils ont acquis plus de compétences, avec une fréquence de (12). Comme le confirme un de nos enquêtés : « *Oui, vue mon expérience déjà précédente et mon expérience dans l'entreprise ça peut se faire facilement surtout les systèmes d'informations parce que les systèmes d'informations sont trustés partout dans tous les services, on fait l'acquisition de nouvelles connaissances, des formations cela veut dire qu'on s'introduit dans d'autres services et mettre en place un logiciel de gestion intégré (ERP), c'est de connaître en détail les fonctions de chaque services pour les modéliser et les intégrer dans les systèmes donc je peux assurer toutes les tâches et piloter tous les fonctionnements de l'entreprise* ». Cadre, responsable des systèmes d'informations.

Nous déduisons, que les cadres de l'entreprise peuvent occuper des postes plus gradés puisqu'ils ont acquis un ensemble de connaissances tout au long de leur carrière professionnelle et les formations professionnelles dont ils bénéficient.

Un de nos interrogé affirme que « *oui, je peux le faire, avec les formations et les expériences, je peux occuper un poste plus supérieur* ». Agent de maîtrise, chargé de maintenance.

Rejoignons ce témoignage, nous pouvons dire que les agents de maîtrise de l'entreprise ont cette capacité d'occuper un poste supérieur à celui d'actuel grâce aux formations poursuivies ainsi qu'aux expériences acquises.

Donc, à partir de out cela, nous constatons que les enquêtés de l'entreprise SARL VERY-NET que ce soit cadre ou agents de maîtrise ont la capacité d'occuper un poste plus supérieur grâce aux expériences acquises, aux formations et aux aptitudes dont ils disposent.

Tandis que la deuxième catégorie qui constitue les agents de maîtrise, ont répondu par « non », avec une fréquence de (03). C'est-à-dire qu'ils ne peuvent pas occuper un poste plus supérieur et cela est dû selon eux au manque d'expériences, de compétences et c'est toute une responsabilité. Ce que déclare l'un de nos enquêtés : *« Non, ce n'est pas le moment, c'est le manque de compétences ou quelque chose dans ce genre, c'est lié à la personnalité puisque personnellement je ne cherche pas autant de responsabilités c'est trop pour moi parce que quel que soit le degré de mes connaissances je demande encore plus, puisque pour moi quelqu'un qui accepte une responsabilité au quelle il n'est pas apte, l'idéal c'est qu'il arrête parce que je fais pas partie des gens qui sautent des postes juste pour avoir le statut de gérant »*. Cadre, responsable approvisionnement et logistique.

Nous déduisons, qu'un manque de compétence induit la stabilité dans le même poste. Donc, l'enquêté précédent préfère occuper le même poste afin d'acquérir plus d'expériences et de pouvoir et par la suite occuper un poste plus important.

A cet effet, nous déduisons qu'une catégorie de nos enquêtés (cadres et agents de maîtrise) peuvent occuper un poste supérieur grâce aux expériences acquises et aux formations poursuivies. Quant aux agents de maîtrise, ils déclarent qu'ils n'ont pas la capacité d'occuper un poste plus gradé à cause du manque de compétences et d'expériences ou pour éviter une surcharge et plus de responsabilité.

4 L'expression du besoin de poursuivre des formations à l'entreprise :

Nous enregistrons, que tous les interrogés ont confirmé qu'ils n'ont jamais demandé à leur entreprise de poursuivre une formation. Un de nos enquêtés déclare que : « *J'ai jamais demandé de faire formation, c'est la responsable ressources humaines (RRH) qui les propose et elle se met en accord avec le gérant ensuite ils les programmes ensembles, parfois ils demandent notre avis sur les formations proposées* ». Agent de maîtrise, assistante de direction.

Donc, nous déduisons que c'est le gérant et son service ressources humaines qui s'occupent des formations de leurs cadres et agents de maîtrise parce que « *La formation professionnelle continue est un moyen indispensable pour assurer l'avenir des individus comme celui des entreprises, chacun des deux acteurs doit donc comprendre qu'il est coresponsable de sa réussite. Si l'individu a un droit à la qualification, l'entreprise doit contribuer à son développement ; si l'entreprise a le droit de s'organiser pour améliorer ses résultats, le salarié, doit contribuer, par ses compétences à cette amélioration* ». [DEVAUD, J-M, 1993, P194].

De ce fait, l'entreprise SARL VERY-NET fournit à son personnel des formations professionnelles continues, que ce soit à l'interne tel que (formations de management, comptabilités, communication, Excel...etc.) et à l'externe comme (coaching, achat, dédouanement...etc.). Et si les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise demandent de faire formations, le service ressources humaines (RH) ne va jamais refuser.

5 Attitudes des cadres et des agents de maîtrise des formations proposées par l'entreprise :

D'après les réponses de nos interrogés, nous avons constaté que toute les formations proposées par l'entreprise privée SARL VERY NET sont bénéfiques

Chapitre VI : L'importance du recrutement et de la formation dans le développement des compétences du personnel de l'entreprise

et très intéressantes. Comme le confirme un de nos enquêtés : « *Ce sont des formations de haut niveau, elles sont bénéfiques et efficaces sur toute la ligne, d'ailleurs notre responsable ressources humaines nous a ouvert une parenthèse pour proposer, mais elles sont tellement nombreuses et efficaces qui touchent tous les domaines* ». Cadre, gestionnaire des stocks et moyens généraux.

A cet effet, les formations professionnelles continues que l'entreprise SARL VERY NET fournies à ses cadres et ses agents de maîtrise sont très efficaces et surtout bénéfiques, car elles contribuent au développement des compétences, à la fois pour faciliter l'insertion et les évolutions professionnelles de son personnel et pour améliorer les performances des entreprises.

Conclusion du chapitre :

En synthétisons, selon les déclarations de nos enquêtés que le mode de recrutement au sein de l'entreprise privée VERY-NET, se fait d'abord par des critères objectifs liés au travail (diplômes, compétences, expériences), mais aussi par des critères subjectifs (les liens), de plus l'entreprise valorise ses cadres et ses agents de maîtrise par des formations professionnelles, permettant de développer leurs compétences et acquérir un savoir-faire.

CHAPITRE VII

**Les éléments influençant sur le
climat social de l'entreprise
SARL VERY-NET**

Préambule :

Dans ce présent chapitre nous allons présenter l'intégration du personnel au sein de l'entreprise, l'adaptation au règlement interne et à la nouvelle technologie, la nature des relations entre les collaborateurs enfin les projets d'avenir des cadres et des agents de maîtrise de l'entreprise.

1 L'intégration des cadres et des agents de maîtrise dans l'entreprise SARL VERY-NET.

L'intégration du personnel dans l'entreprise est une question d'actualité pour les gestionnaires des ressources humaines. De ce fait « Des programmes de formation d'adaptation (ou de reconversion) peuvent ensuite être mis en place pour favoriser la réaffectation du salarié et assurer sa bonne intégration dans le nouvel emploi ». [CAMPOY, E et AUTRES, 2008, P131]

D'ailleurs, à partir des résultats obtenus auprès des cadres et des agents de maîtrise de l'entreprise privée SARL VERY-NET, nous déduisons que (14) de nos enquêtés, n'ont pas rencontré des difficultés afin de s'intégrer au sein de l'entreprise. D'une part grâce aux formations poursuivies et les expériences vécues des cadres et des agents de maîtrise. Comme le témoigne une de nos interrogés : « *C'est grâce aux formations, c'est tout un travail qui a été fait, y'avait des interactions positives* ». Cadre, responsable des systèmes d'informations.

Un autre le confirme : « *J'ai jamais rencontré des difficultés d'intégration comme j'ai des expériences donc s'intégrer au sein d'une entreprise est facile, il suffit juste d'être attentif et intelligent* ». Agent de maîtrise, chargé de maintenance.

Nous constatons à travers ces deux citations, que l'intégration des cadres et des agents de maîtrise de l'entreprise privée SARL VERY-NET se base sur deux critères ; les formations proposées par l'entreprise ainsi que les expériences vécues.

D'après les interrogés, les cadres et les agents de maîtrise ont bénéficié de plusieurs formations professionnelles au sein de l'entreprise, des formations qui visent l'acquisition de nouvelles compétences et celles qui visent la mise à jour des connaissances déjà acquises. De ce fait, le moment de formation est très important pour l'entreprise et pour ses collaborateurs.

En premier lieu, pour l'entrepreneur c'est un moment pour remplir des objectifs bien déterminés (avoir un retour sur l'investissement, développer les compétences de son personnel pour un bon rendement en vue d'assurer le fonctionnement de son entreprise).

En second lieu, pour le personnel c'est un moment agréable (un moment de détente, de convivialité, d'adaptation de développement et d'intégration).

En effet, « Le but de la formation est, non seulement d'accroître des compétences, mais aussi d'élargir leur espace au niveau individuel. Elle doit apporter à chacun un maximum de moyens et de champs pour affronter la variété croissante des demandes qui peuvent s'adresser à ses connaissances et à ses comportements en les enrichissant et en les faisant évoluer ». [PERETTI, J-M, 2003, P244]

Donc, au cours des formations professionnelles continues, les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise privée se réunissent, communiquent et partagent des idées donc ces interactions entre les services et entre les acteurs de l'entreprise sont tout aussi importantes que la formation en elle-même.

Nous constatons alors, que les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise privée n'ont pas rencontré des difficultés d'intégration au sein de l'entreprise grâce à la générosité du gérant qui propose des formations professionnelles continues à ses collaborateurs pour leur faciliter l'adaptation, l'intégration...etc.

De plus, nous avons remarqué durant la pré-enquête et l'enquête finale que le gérant de l'entreprise SARL VERY-NET est instruit, il dispose d'un niveau d'instruction élevé chose qui lui a ouvert l'esprit, lui a permis de considérer son personnel et mettre à sa disposition tous les moyens nécessaires comme le déclare un de nos enquêtés : *«DIEU merci notre gérant est quelqu'un de compréhensif, il nous a tous donné, tous les moyens possible on fait des formations sans arrêt, il a mis à la disposition de chacun de nous des Smartphones, des puces qui fonctionne 24 sur 24 gratuitement, des ordinateurs portables, sans oublier la tranquillité»*. Agent de maîtrise, Contrôleur de qualité.

A cet effet, la réussite de toute entreprise dépend du niveau d'instruction de son gérant, si ce dernier est instruit cela veut dire qu'il va considérer son personnel comme étant une source qu'il faut préserver pour la bonne marche de son entreprise. De ce fait, l'entrepreneur se caractérise par des compétences managériales c'est d'avoir une vision ou le savoir devenir, la capacité de résoudre des problèmes, la communication et la prise de responsabilités. De plus, des compétences sociales c'est la capacité d'écoute, savoir déléguer et savoir constituer des relations humaines. Et des compétences personnelles ça concerne la confiance au soi, motivation, capacité de résistance. Enfin, des compétences entrepreneuriales typiques en quelque sorte c'est d'avoir un esprit d'initiative, sens de l'action et de la créativité. [CHAKIR, A, 2006, P41]. Donc,

si ce gérant ne se caractérise pas ses compétences, il va pousser cette entreprise à retourner toujours vers le point de départ.

De plus, à chaque fois que les cadres et les agents de maîtrise acquièrent de l'expérience ça facilite l'intégration et améliore l'esprit du groupe, comme le confirme l'un de nous enquêtés : « *Non j'ai jamais rencontré des difficultés pour m'intégrer au sein de l'entreprise parce que j'ai des expériences et j'ai déjà travaillé en équipe pendant 23 ans donc je m'adapte et je m'intègre facilement* ». Cadre, superviseur HSE.

A partir de ce témoignage, nous constatons que les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise privée ont acquis de l'expérience dans d'autres entreprises, donc après avoir embauché un personnel expérimenté, il n'est pas nécessaire de retourner à chaque fois vers le point de départ, ce sont des cadres et des agents de maîtrise qui ont déjà travaillé dans des domaines variés et dans des entreprises avoisinantes et qui savent où se situent leurs droits et leurs obligations, et la question d'intégration pour eux n'a pas été un problème comme le confirme un de nos interrogés : « *Quand j'ai mis les pieds à VERY-NET on dirait que j'ai travaillé sept à dix ans (07 à 10ans) parce que j'ai trouvé un climat extraordinaire on dirait pas que j'étais nouveau* ». Agent de maîtrise, gestionnaire des stocks.

De plus, le climat social de l'entreprise aide les nouveaux cadres et les agents de maîtrise à se sentir à l'aise, s'intégrer facilement et maîtriser rapidement les tâches demandées ; la culture de l'entreprise privée peut être qualifiée d'accueillante d'après les dires de son personnel, du fait qu'il s'adapte et s'intègre rapidement.

D'autre part, nos enquêtés déclarent qu'ils appartiennent à la même région, comme le confirme un de nos sujets : « *Dans cette entreprise, je connais*

tout le monde ; la majorité sont de la même région donc je me suis intégré facilement et je n'ai pas rencontré des problèmes ». Agent de maîtrise, Informaticien.

Donc, nous déduisons que, les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise SARL VRY-NET n'ont pas rencontré des difficultés d'intégration au sein de l'entreprise parce qu'ils sont de la même région, donc ils partagent pratiquement les mêmes traditions, les mêmes idées et les mêmes expériences ce qui favorisent une intégration sociale et facile. Ajoutant à cela, le nombre réduit du personnel permet aux cadres et aux agents de maîtrise une intégration facile c'est-à-dire qu'ils se connaissent bien, comme le confirme un de nos sujets interrogés : « *La taille de l'entreprise nous a facilité l'intégration* ». Agent de maîtrise, Expéditeur (transports).

En effet, « Quand la taille des effectifs se réduit, les effets observés dans les PME montrent l'enjeu d'une gestion spécifique et adoptée ». [BENI HSEN, 2007, P148]

Nous constatons, que l'entreprise privée SARL VERY-NET est une moyenne entreprise qui a un effectif total de 140 salariés ce qui à donner la chance à ses cadres et ses agents de maîtrise de se connaître et d'avoir un sentiment d'appartenance ce qui facilite l'intégration et l'adaptation au sein de cette entreprise, le partage de connaissances et des idées à travers les formations, l'objectif tracé par le gérant et le service ressources humaines, est d'améliorer la satisfaction et le sentiment de reconnaissance des collaborateurs en facilitant le partage du fruit de leur travail, et permettre à l'entreprise de bénéficier de ces échanges intra-organisationnels.

Quant à la deuxième catégorie des cadres et des agents de maîtrise qui ont rencontré des difficultés lors de leur intégration au sein de l'entreprise, avec un

effectif de (03), comme le déclare une de nos enquêtés : *« A mon arrivée, oui j'ai rencontré des difficultés pour m'intégrer au sein de l'entreprise, bien sûr chaque entreprise à ses spécificités mais petit à petit ça s'est réglé »*. Agent de maîtrise, Assistante de direction.

A travers ce témoignage, nous déduisons que certaines femmes qui appartiennent à la catégorie des agents de maîtrise a rencontré des difficultés d'intégration au sein de l'entreprise, par exemple le règlement qui fonctionne selon la loi algérienne, les difficultés lors de l'implantation d'un nouveau logiciel (ERP), elles n'ont pas assez d'expérience dans le domaine de travail. Donc, elles considèrent que l'entreprise à ses propres spécificités et qu'il faut du temps pour s'adapter et s'intégrer.

De ce fait, nos sujets d'enquête ont affronté ses contraintes grâce aux formations poursuivies. Comme le témoigne un de nos enquêtés : *« Personnellement j'ai pu affronter les difficultés d'intégration grâce aux formations, surtout les formations, parce que si l'entreprise ne fait pas de formations à son personnel elle va échouer, dont elle doit toucher toutes les catégories de l'agent de production jusqu'au dernier cadre »*. Cadre, Gestionnaire des stocks, moyens généraux et logistiques.

Il est apparu que, l'intégration des cadres de l'entreprise privée se fait grâce aux formations fournies par l'entreprise qui ont permis au personnel de se réunir et aux expériences vécues, mais aussi à l'effectif restreint et du fait que le personnel appartient à la même région.

2 L'adaptation des cadres et des agents de maîtrise au règlement interne de l'entreprise privée VERY-NET:

Toute entreprise est censée élaborer un règlement intérieur selon les spécificités des activités, d'après l'article 77 de la loi Algérienne « le règlement

intérieur est un document par lequel l'employeur fixe obligatoirement les règles relatives à l'organisation technique du travail, à l'hygiène, à la sécurité et à la discipline ». [Lois n° 90-11 du 21 avril 1990 modifiée, sur les relations de travail]

D'après les réponses recueillies auprès des cadres et des agents de maîtrise de l'entreprise nous enregistrons que la quasi-totalité de nos interrogés n'ont pas rencontré des difficultés pour s'adapter avec le règlement interne de l'entreprise privée.

De ce fait, ils ont déclaré que le règlement interne de cette dernière fonctionne selon la loi de travail algérien comme le confirme un de nos sujets : *« Chaque entreprise à son propre règlement interne et celui de VERY-NET est magnifique, on a un règlement interne MACHA ALLAH et qui fonctionne selon la loi algérienne et je l'ai lu et je le connais comme un bonjour, un règlement c'est un règlement, si quelqu'un arrive à avoir des problèmes avec le règlement il n'a qu'à quitter et rester chez lui, parce que c'est la chose qu'on doit respecter, pour moi c'est sacré je cherche pas midi quatorze heures de plus notre règlement est simple et à la portée de tout le monde, personnellement je fais une confiance aveugle à cette entreprise et à aucun cas elle me feras du mal ».* Cadre, Responsable approvisionnement en parallèle logistique et achat.

Nous constatons, que les cadres de l'entreprise n'ont pas rencontré de contraintes pour se conformer au règlement interne de l'entreprise, ils l'admirent parce qu'ils le trouvent tellement simple et à la portée de tous les salariés. De plus, ils accordent une très grande importance au règlement interne de leur entreprise, ils ont déclaré qu'il est applicable, facile à respecter et ses collaborateurs se confient à leur entreprise.

Cependant, un de nos sujets a déclaré qu'il a rencontré un problème, mais ce problème ne concerne pas l'adaptation et d'après lui s'adapter au règlement interne est facile mais le problème réside dans le règlement lui-même. Comme le confirme un de nos sujets: « *Je trouve que le code de travail algérien est incomplet, il y'a un vide juridique à l'intérieur y a des choses à revoir, si tu cherches sur un article tu trouveras qu'il parle d'une manière générale, c'est pour cela qu'on a changé notre règlement interne de l'entreprise en 2005 je pense, dont on a essayé de cerner tous ce qu'il faut à l'intérieur mais toujours y'a un manque parce que on ne peut pas imaginer tous les scénarios possibles* ». Cadre, responsable de production des deux sites de l'entreprise.

Donc, nous pouvons déduire que ce sujet interrogé n'a pas rencontré des difficultés de se conformer au règlement interne de l'entreprise, mais selon les dires de cet employé le problème réside au niveau de la loi algérienne relative au travail que toute entreprise applique, qui manque de détails et qui traite des généralités concernant les lois relatives à l'entreprise, parce que les entreprises ne peuvent pas tous prévoir.

Nous remarquons aussi, un seul sujet a rencontré des difficultés d'adaptation vis-à-vis du règlement interne de l'entreprise. Comme le confirme : « *Beaucoup, le problème c'est le règlement lui-même, on trouve un salarié qui travaille et qui a un règlement interne à suivre mais il n'applique pas donc les responsables vont créer des problèmes, dont la seule victime est le salarié. Notre règlement fonctionne selon la loi Algérienne, qui donne raison aux responsables et aux dirigeants et elle a laissé et marginalisé le pauvre employé, c'est toujours celui qui détient le pouvoir qui a raison et même s'il a tort, il a toujours raison* ». Agent de maîtrise, chimiste.

A partir de ce qui a été dit, nous pouvons déduire que ce sujet pense que le règlement interne de son entreprise est imparfait parce qu'il s'appuie sur la loi

algérienne et qui marginalise le simple salarié et donnant plus de prérogatives et d'avantage aux patrons des entreprises.

3 L'adaptation des cadres et des agents de maîtrise à la nouvelle technologie intégrée par l'entreprise:

L'accès à la technologie a toujours été un rêve partagé, un rêve de croissance et de partage technologique pour les dirigeants, de promotion et de destination sociale pour le personnel de l'entreprise, à cet effet l'utilisation de la nouvelle technologie occupe une place indispensable dans la vie et dans le fonctionnement de l'entreprise notamment. [KHELFAOUI, H, 2011, P2].

Tableau N° 9: Question d'adaptation du personnel de l'entreprise à la technologie

L'adaptation avec la technologie	Fréquence
On n'a pas rencontré des difficultés d'adaptation.	10
On a rencontré des difficultés d'adaptation.	05
Total	15

D'après les réponses de nos interrogés, une catégorie des cadres et des agents de maîtrise n'ont pas rencontrés des difficultés afin de s'adapter à la nouvelle technologie, avec un effectif de (10). Comme l'a annoncé un de nos sujets : « *Non, non jamais, on a de la nouvelle technologie, des PC portables, des Smartphones, de nouvelles machines...etc. mais j'ai jamais trouvé des*

difficultés, le coté technologique on est gâté et je m'adapte facilement ». Agent de maîtrise, chimiste.

Il est apparu que, le personnel de l'entreprise, que ce soit cadres ou agents de maîtrise n'ont pas rencontré des difficultés pour s'adapter à la nouvelle technologie intégrée par leur entreprise, c'est tout le monde qui la maîtrise et la manipule facilement afin d'exercer les différentes tâches à laquelle est destinée.

De ce fait, nous remarquons que parmi ceux qui n'ont pas rencontré des difficultés nous enregistrons (02) interrogés qui ont contribué à l'intégration de la technologie au sein de l'entreprise. Une de nos sujets confirme que : *« C'est moi qu'il l'a ramené, je m'adapte d'abord avec la nouvelle technologie, ensuite je l'intègre dans l'entreprise ça n'a jamais été un problème, à chaque fois on essaye de ramener de la nouvelle technologie et de l'intégrer au sein de l'entreprise pour faciliter le travail, mieux réaliser les taches et aider le personnel de l'entreprise à ne pas gaspiller leur temps, par exemple nous avons deux unités de productions qui sont distantes mais grâce à la technologie on peut tout savoir car on a un seul réseau et même base de données. D'ailleurs, l'entreprise VERY NET a mis tous les moyens pour faciliter toutes choses et garantir une meilleure rentabilité, ils nous ont donné des téléphones, des PC portable, des puces lignes gratuite....etc. »*. Cadre, responsable des systèmes d'information.

En s'appuyant sur ce qui a été dit, nous déduisons que les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise SARL VERY-NET n'ont pas rencontré des difficultés afin de manipuler et s'adapter à la nouvelle technologie parce que c'est eux-mêmes qu'il l'acquiert et l'intègre au sein de l'entreprise, et s'ils rencontrent des difficultés ils vont les résoudre en traitant le problème en équipe. Et pour les salariés, ces technologies faciliteront la compréhension et la gestion

réelle de leur secteur d'activité, elles seront une ressource avantageuse pour l'entreprise et pour son personnel.

Cependant, la deuxième catégorie de cadres et agents de maîtrise ont rencontré des difficultés pour s'adapter à la nouvelle technologie, avec une fréquence de (05). Cela s'explique par l'intégration d'un nouveau logiciel entreprise ressource planning (ERP). Comme le déclare un de nos sujets : « *Pas vraiment, avec l'arrivée de l'(ERP) logiciel entreprise ressource planning, on a rencontré des difficultés mais pas pour longtemps parce que l'entreprise à penser directement à nous faire des formations par la suite, donc grâce aux formations que l'entreprise fournie on s'est habitué on travaille facilement et rapidement, c'est un plaisir c'était le cas c'est devenu plus claire et facile à manipuler* ». Agent de maitrise, gestionnaire des stocks.

Nous pouvons constater à travers ce témoignage, que les agents de maîtrise de l'entreprise privée ont rencontré des difficultés afin de s'adapter à la nouvelles technologie intégrée et cela était pour un laps de temps parce que le service ressources humaines a fournis à son personnel des formations nécessaires afin de s'adapté et s'intégré efficacement.

Donc, nous déduisons, qu'à chaque fois que l'entreprise privée SARL VERY-NET intègre de nouvelles technologies ou de nouveaux logiciels, elle organise des formations qui permettent au personnel de mieux s'adapter et faire face aux différents changements afin de permettre une utilisation optimale de ces outils de cette entreprise qui désire conserver sa place au sein d'un marché qui est plus ou moins concurrentiel.

4 La nature des relations entre le personnel et les responsables de l'entreprise SARL VERY-NET :

Il est évident dans l'entreprise privée, que l'employé, quelle que soit sa position hiérarchique, a besoin de se sentir appartenir à un groupe afin de ne pas se sentir marginalisé. De ce fait, il s'efforce de se comporter le mieux possible avec les autres membres du groupe et essaie d'entretenir de bonnes relations de travail avec eux.

À partir de ce que nos sujets d'enquête déclarent, nous constatons que le climat social ne semble pas inquiétant dans cette entreprise et il existe un bon climat relationnel entre les différentes catégories qui constituent le personnel, nous distinguons, selon les dires du personnel intégrés que les relations sont conviviale, familiale et amicales. Comme le témoigne l'un de nos sujets : *« on a aucun problème surtout moi j'ai absolument aucun problème c'est ça l'avantage à VERY NET, je peux dire que c'est la chose que tu peux trouver ici et non pas ailleurs. Pour moi c'est un plaisir, mes relations sont à la hauteur quel que soit collègues, chefs hiérarchiques et ceux qui travaillent à l'administration donc, ce sont des relations familiales et amicales DIEU merci d'ailleurs, c'est le facteur qui nous motive et nous donne envie de venir chaque jour au travail »*. Agent de maîtrise, gestionnaire des stocks.

En fonction de ce témoignage, nous constatons que le personnel de l'entreprise privée (cadres et agents de maîtrise) partage de bonnes relations de travail et considère cette entreprise comme étant un lieu de partage de connaissances, de relations amicales, familiales et professionnelle et cela s'explique par la générosité du gérant qui vise le rapprochement de son personnel en leur fournissant des formations professionnelles continues, durant lesquelles le personnel se réunit et partage des moments agréables, ces facteurs contribuent donc à leur motivation.

Comme le confirme un de nos enquêtés : *« Avec toutes les formations qu'on a fait on a appris à se connaître mieux et on est devenu amis, collègues et on peut dire qu'on est de la même famille et même avec le gérant, on se parle bien sans protocole et sans complexe, que ce soit cadres, maîtrises ou exécutions. On travaille tous pour le même objectif est de mener cette entreprise à une évolution continue »*. Cadre, gestionnaire des stocks et moyens généraux.

À travers cette analyse, nous pouvons dire que l'entreprise privée SARL VERY-NET favorise et encourage le développement des relations humaines entre ses collaborateurs en vue d'avoir une ambiance au travail que ce soit entre collègues ou bien avec le responsable, un climat relationnel encadré dans un contexte professionnel pour promouvoir le partage entre le personnel

De ce fait : *« la façon dont un individu se comporte au travail ne dépend pas seulement de ses caractéristiques personnelles mais aussi de la façon dont il perçoit son climat de travail et les constituants de son organisation »*. [COHEN-HAEGEL, A, 2010, P319].

5 La satisfaction du personnel au travail et au salaire :

La satisfaction au travail est une thématique centrale en gestion des ressources humaines parce que c'est un indicateur du fonctionnement de toute entreprise.

À partir des réponses des cadres et des agents de maîtrise de l'entreprise privée SARL VERY-NET, une partie de nos interrogés ont affirmé qu'ils sont satisfaits de leur travail et de leur salaire avec une fréquence de (14), comme le confirme un de nos enquêtés : *« Oui, j'aime mon travail. Le salaire n'est pas tout, parce que lorsqu'on compare notre entreprise par rapport à d'autres, elle est très bien, on a un patron conscient il sait comment gérer les choses et personnellement je peux laisser tomber mon salaire normal parce que notre*

gérant a fait de son mieux pour nous satisfaire il a mis tous les moyens nécessaires pour nous réunir et faire de nous une famille choses qui n'est pas facile, de notre part on doit lui montrer les fruits ». Agent de maîtrise, chargé de maintenance.

À partir de ce qui a été dit, nous constatons que, les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise sont satisfaits de leur travail et de leur salaire, et cela grâce à la rationalité et à la conscience du gérant qui a su comment considérer et valoriser ses collaborateurs en intégrant un service ressources humaines très développé.

En outre, une de nos interrogés confirme qu'elle est satisfaite de son travail mais pas de son salaire comme elle le confirme : *« Bien sûr que je suis satisfaite de mon travail, mais coté salaire quand on voit les efforts fournis et comment on se fatigue toujours donc on n'est pas satisfait parce que avec la charge et par rapport aux responsabilités c'est peu ».* Cadre, directrice des finances et de comptabilité.

A partir de ce témoignage, nous notons que notre enquêtée est satisfaite de son travail, mais elle pense que son salaire n'est pas suffisant par rapport aux efforts fournis et aux responsabilités qu'elle détienne. Mais ni ou moins d'autres facteurs interviennent dans sa satisfaction comme les bonnes conditions de travail, les formations professionnelles, la stabilité, le sentiment d'appartenance, les relations avec ses collègues...etc. donc, c'est les facteurs qui ont poussé notre enquêtée a resté au sein de cette entreprise.

Nous constatons que les cadres et les agents de maîtrise sont satisfaits de leur travail et de leur salaire et ils pensent qu'ils disposent de tous les moyens nécessaires, cette citation les encouragent à donner le meilleur d'eux même et à faire avancer l'entreprise afin d'voir la conscience alaise.

6 Les projets d'avenir du personnel de l'entreprise SARL VERY-NET :

Quant aux projets d'avenir des cadres et des agents de maîtrise de l'entreprise privée SARL VERY-NET ils diffèrent d'une personne à une autre.

Une catégorie des cadres et des agents de maîtrise veulent finir leur carrière à l'entreprise VERY-NET, avec un effectif de (09). Comme le confirme l'un de nos interrogés : *« Bon mon objectif est de rester dans l'entreprise jusqu'au dernier jour de ma retraite, parce que lorsque je suis arrivé la première fois à l'entreprise j'ai tellement aimé le gérant et le climat de son entreprise, donc le travail au sein de cette entreprise m'a gravé dans la tête. Auparavant j'ai des objectifs c'est d'aller à l'étranger mais j'ai peur de perdre le climat et les relations avec mes collègues »*. Cadre, gestion de stock, moyens généraux et logistique.

À partir de ce témoignage, nous déduisons que certains cadres et agents de maîtrise de l'entreprise SARL VERY-NET jugent que le climat de l'entreprise est à la hauteur de ce fait ils préfèrent rester et finir leur carrière au sein de cette entreprise. Cela peut s'expliquer par le critère d'âge des enquêtés qui se varie entre [40-51] ans. Donc, plus les cadres et les agents de maîtrise deviennent plus âgés, plus le désir de quitter l'entreprise diminue, ou encore par leur fidélité et la stabilité offerte par l'entreprise d'une part.

D'une autre part, la disponibilité des différents moyens fournis par l'entrepreneur et par son service ressources humaines (bonnes conditions de travail, formations professionnelles continues, l'intégration de nouvelles technologies...etc.) qui ont apporté un plus à la fois pour l'entreprise et pour le personnel, en vue d'effectuer leurs tâches facilement et assurer la performance de l'entreprise, peut expliquer également leurs désirs de rester chez SARL VERY-NET.

Cependant, une autre catégorie des cadres et des agents de maîtrise de l'entreprise privée souhaitent créer leur propre entreprise et devenir entrepreneur, avec un effectif de (03). Comme l'a annoncé une de nos enquêtés : « *Pour mon développement professionnels proprement dit j'ai des ambitions, tout à fait normal peut être par la suite créé mon entreprise NCHALLAH en intégration des systèmes d'information* ». Cadre, responsable des systèmes d'information.

Nous constatons que, les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise privée SARL VERY-NET, espèrent créer leur propre entreprise grâce aux compétences et aux expériences acquises tout au long de leur parcours professionnel donc ils se considèrent capable et compétents. Et peuvent lancer leurs propres entreprises.

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre nous retiendrons que nos enquêtés s'adaptent et s'intègrent facilement à l'entreprise, donc le sentiment d'appartenance à l'entreprise privée SARL VERY-NET semble assez présent puisque ses cadres et ses agents de maîtrise sont satisfaits du climat social et ils sont fières d'y travailler au sein de cette entreprise.

Présentation des résultats d'enquête :

A partir de notre enquête sociologique menée auprès des cadres et des agents de maîtrise de l'entreprise privée SARL VERY-NET de la région d'AKBOU, nous avons pu recueillir des informations considérables à propos notre thème de recherche qui est le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines dans le développement des compétences et l'amélioration du climat social de l'entreprise, nous avons abouti aux résultats suivants :

En premier lieu, le service ressource humaine mis en place par l'entreprise en vue de recruter et de former ses cadres et ses agents de maîtrise s'avère d'une très grande utilité et d'une grande efficacité. En effet, le personnel de l'entreprise été recruté à base des compétences et des diplômes parce qu'il a un niveau d'instruction élevé c'est-à-dire qu'il existe une forte adéquation entre ses aptitudes et les besoins du poste, mais cela n'a pas empêché l'entreprise de recruter ceux qui ne disposent pas d'un niveau d'instruction supérieurs parce qu'ils ont acquis un savoir et un savoir-faire grâce aux expériences. Donc, nous constatons que les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise privée SARL VERY-NET ont été recruter à base des critères objectifs liés au travail.

En deuxième lieu, nous avons constaté que tous les cadres et les agents de maîtrise ont bénéficié de plusieurs formations professionnelles continues proposées par l'entreprise, qui visent deux grands objectifs bien précis, le premier c'est pour approfondir les connaissances du personnel c'est-à-dire mettre à jours leurs connaissances et les actualisés. Quant au deuxième objectif vise l'acquisition de nouvelles compétences c'est-à-dire que le personnel n'avait pas de connaissances sur tel ou tel domaine. Donc il est nécessaire de les former afin d'accomplir toutes les taches destinées à chaque postes.

De plus, ses formations professionnelles continues ont influencé positivement sur la communication entre les trois catégories de l'entreprise (encadrement, maîtrise et exécution). Ainsi que les clients, les fournisseurs et l'environnement externe de l'entreprise et d'après nos enquêtés c'est grâce aux formations qu'ils ont développé leur communication et leur façon de s'interroger avec les collègues. Donc nous pouvons constater, que les formations fournies par l'entreprise permettent d'avoir une bonne communication.

En outre, nos interrogés ont confirmé que les formations qu'ils ont poursuivies ne se limitent pas uniquement aux besoins de chaque poste occupé, mais ça concernent tous les services de l'entreprise ce qui a permis aux cadres et aux agents de maîtrise de l'entreprise de se familiariser avec tous les services et de maîtriser toutes les tâches.

Les résultats de l'analyse montrent, que le personnel de l'entreprise a acquis assez de compétences et de connaissances qui lui permettent d'exercer des tâches dans des postes différents (même niveaux hiérarchique), et dans des postes supérieurs.

D'après les réponses de nos enquêtés nous déduisons, que notre première hypothèse est confirmée car les pratiques de gestion des ressources humaines que l'entreprise privées SARL VERY-NET dispose, notamment le recrutement et les formations professionnelles continues sont efficaces et bénéfiques, pour le développement des compétences de ses cadres et ses agents de maîtrise.

Concernant la deuxième hypothèse relative à l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'amélioration du climat social de l'entreprise privée, nous avons obtenus les résultats suivants :

Premièrement, nos interrogés ont confirmé qu'ils n'ont pas rencontré des difficultés afin de s'intégrer au sein de l'entreprise, grâce aux formations proposées par le gérant et le service ressources humaines et aux expériences

vécus. Pour eux le moment de formation est considéré comme un moment agréable dont ils se réunies, ils s'adaptent donc ils s'intègrent.

A travers le service ressources humaines que dispose l'entreprise nos enquêtés ont témoigné que la nature des relations entre les collègues et les responsables est familiale et amicale dans le cadre formel, dont ils ont exprimé un sentiment d'appartenance à l'entreprise ils se sentent qu'ils vivent en famille et cela grâce au niveau d'instruction du gérant et à sa générosité, qui à mis à la disposition de ses cadres et ses agents de maîtrise toutes les formations nécessaires pour les réunir et pour les valoriser en vue de développer un climat relationnel favorable.

De ce fait, les cadres et les agents de maîtrise déclarent qu'ils sont satisfaits de leur travail et de leur salaire, et qu'ils ne vont pas trouver un climat aussi favorable ailleurs. Donc ils préfèrent rester et finir leur carrière professionnelle au sein de l'entreprise en vue de mener cette entreprise à être leadeur.

Enfin, nous somme arrivées a confirmé notre deuxième hypothèse concernant l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur le climat social de l'entreprise privée SARL VERY-NET, qui ont influencé positivement sur le climat social de cette dernière et ça s'explique par sa gestion stratégique et par sa valorisation du personnel.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale :

Notre étude sociologique menée au sein de l'entreprise privée SARL VERY NET de la région d'Akbou, auprès des cadres et des agents de maîtrise nous a permis de comprendre et de savoir le rôle des pratiques de la gestion des ressources humaines dans le développement des compétences du personnel, ainsi leur impact sur l'amélioration du climat social de cette dernière. À l'issue de cette recherche nous pouvons répondre par l'affirmative à notre question de départ, en quelque sorte les résultats de notre recherche confirme notre hypothèses émises au départ.

À cet effet, notre enquête consiste à présenter le mode de recrutement au sein de l'entreprise, dont nous avons constaté que le recrutement s'effectue essentiellement à base des critères objectifs liés au travail (diplôme, compétences, expériences,...etc.). Mais aussi, aux critères subjectifs (liens de famille, amis, même région...etc.) surtout la catégorie d'exécution qui n'exige pas une main d'œuvre qualifiée.

Une fois que cette entreprise fixe son personnel, son service ressources humaines programme directement des formations professionnelles qui visent à développer leurs compétences et faire face aux différentes exigences professionnelles. Elles visent également d'accroître la compétitivité des entreprises, contribuent à leur modernisation et à accompagner les restructurations industrielles.

Il ressort également de notre étude, que les cadres et les agents de maîtrise valorisent le travail en groupe d'où ils se réunissent, se communiquent, s'échanges d'idées...etc. Donc, il s'est avéré qu'ils sont satisfaits de ce climat et cela est dû à la politique de gestion du gérant, et aux services ressources humaines dont ses derniers affirment que ce genre du climat est vu comme un

pilier qui leur permet d'assurer un bon rendement du personnel et la survie de l'entreprise.

De ce fait, le gérant est le responsable légal de l'entreprise, c'est lui qui engage l'entreprise par les actes qu'il signe, ses pouvoirs ne sont pas limités et le fait que la gestion soit dans les mains d'une seule personne permet de simplifier la prise de décisions. Donc, la personnalité de l'entrepreneur est indispensable dans la gestion de l'entreprise car il joue un rôle important c'est grâce à son comportement que les choses avancent dans la pratique de gestion des ressources humaines et surtout les formations qui permettent aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences et d'améliorer un climat social favorable.

Il est à signaler que la recherche sur les pratiques de la gestion des ressources humaines n'est pas limitée dans la mesure où elles se différencient d'une entreprise à une autre, dont le chercheur est appelé à les étudier. D'ailleurs, plusieurs concepts nécessitent d'être étudiés et clarifiés, tel que la gestion de la carrière, le rôle du gérant au sein de l'entreprise, la gestion externe de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIES

Liste bibliographique

1. AKTOUF, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Une introduction à la démarche classique et une critique. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec.
2. ANNICK, H. (2016). *Toute la fonction ressources humaines*. 3^{ème} Edition. Paris: DUNOD.
3. BENDIBDELLAH, A. (2013). *Revue Economie et management*. Publication de la faculté des sciences économiques, commerciale et de gestion. (N° 12, ISSN1112-3524).Tlemcen, Algérie : Université Abou Bakr Belkaid.
4. BIT, 2015.
5. BOUDABBOUS, S. (2007). *La Revue des sciences de Gestion*. L'entreprise à l'heure de la formation approches théoriques et pratiques réelles. (N° 226-227. PP115-124). Tunisie.
6. GHIAT, B. (2015). *Culture de travail et entrepreneuriat en Algérie*. Paris : PUBLIBOOK.
7. BOURNOIS, F et Autres. (2007). *RH. Les meilleures pratiques CAC 40/SBF120*. Paris : édition d'ORGANISATION.
8. BRUNO, A. (2005). *Dictionnaire de l'économie et des sciences sociales*. Paris : ELLIPSES.
9. CAMPOY, E et Autres. (2008). *Gestion des ressources humaines*. Science de gestion, Synthèse des cours et exercices corrigés. Paris : PEARSON EDUCATION.
- 10.CHARIF, M. (2010). *Zone industrielle et développement local : Quelle articulation ?* Revue du chercheur. (N°8). Algérie. Université de Tlemcen.
- 11.CHEIKH, F. (2013). *Utilisation sur le lieu de travail des compétences acquises par la formation : analyse évaluative d'un programme de*

formation visant la prévention primaire des maux de dos chez le personnel soignant. (Thèse de doctorat en administration). Université du Québec. Montréal.

12. CLAUDE L-L. (2009). *La gestion des compétences.* Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises. 2^{ème} Edition. Paris : ORGANISATION.
13. COHEN-HAEGEL, A. (2010). *Toute la fonction ressources humaines.* 2^{ème} édition. Paris : DUNOD.
14. COLLETE, B. (2005). *Les PME québécoises et la formation : de l'effet de taille aux dispositifs institutionnels.* Relations industrielles. (Vol 60, N°3, PP540-565). Montréal.
15. DESBORDES, B & ALBEROLA, E. (2003). *Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises.* REGARDS SUR LES PME. (N°3). Paris : Haussmann.
16. DEVAUD, J-M. (1993). *La formation professionnelle : Pourquoi ? Pour qui ?* Paris : INSEP Edition.
17. DIETRICH, A et Autres. (2010). *Management des compétences, Enjeux, modèles et perspectives.* 3^{ème} Edition. Paris : DUNOD.
18. DOMINIQUE, M & XAVIER, C. (2006). *L'organisation, le climat et les conduites professionnelles : une étude en entreprise.* France : Université de Picardie Jules Verne. HALA.
19. ELHARMOUCHI, O. (2016). *Le climat social et la performance organisationnelle, juridiques.* (Mémoire de Magister). Faculté des sciences économiques et sociales Ain sebaa-casablanca. Maroc.
20. FARREOL, G et Autres. (2009). *Dictionnaire de sociologie.* 3^{ème} édition. Paris : ARMAND COLIN.
21. GRASSE, B & ROSE, J. (2000). *L'expérience professionnelle, son acquisition et ses liens à la formation.* (N°71, PP 5-19). Grasse In: Formation Emploi

22. GUALINO, V & SEVERO, V. (2000). *Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation*. Rapport National. Algérie : Edition P.U.F.
23. GUITTET A. (1998). *Développer les compétences par une ingénierie de la formation*. Paris : ESF Editeur.
24. HENNI, M. (2012). *Les entrepreneurs de TPE dans la wilaya d'Oran*. (Mémoire de magister en science commerciale). Université d'Oran. Algérie. APS, 2017.
25. JAOUEN, A. (2009). *La gestion des ressources humaines dans les PME*, (N° 131). Montpellier : Economie et Management.
26. KALOUSIS, G. (2013). *Bien gérer sa PME*. Les clés de la pérennité et de la croissance. Paris : Edition DUNOD.
27. MADOU, M. (2012). *Entreprises et entrepreneurs en Algérie et dans l'immigration*. Essai de sociologie économique. Paris : Edition KARTHALA.
28. MAHE de BOISLANDELLE, H. (1998). *Gestion des ressources humaines dans les PME*. 2^{ème} édition. Paris : ECONOMICA.
29. MAURICES, T et Autres. (2007). *Fonctions RH*. Politiques, métiers et outils des ressources humaines. France : PEARSON EDUCATION.
30. MERANI, H. (2011). *Les cadres des entreprises « mixtes » en Algérie*. Revue internationale sur le travail et la société. (Vol 9. N° 3, PP 16-32). Algérie.
31. MERCURE, D et Autres. (1997). *Culture et gestion en Algérie*. Paris : HARMATTAN.
32. MEZIANE, M. (1990). *L'évolution de la fonction ressources humaines en Algérie*, (Synthèse, PP1-31). Algérie.
33. Ministère de l'Industrie et des Mines. (2017). *Bulletin d'information statistiques*. (Edition mai. N°30). Algérie.

34. MORANA, J. (2015). *La formation professionnelle continue dans les PME privée Algériennes : le cas d'une PME du SEC*. Université LUMIERE LYON2.
35. NGUYEN, V. (2010). *La Gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises : une approche appliquée au VIETNAM*. (Thèse de doctorat). Université de NANCY. Vietnam.
36. PERETTI, J-M. (1998). *Ressources humaines et gestion du personnel*. 2^{ème} édition. Paris : VUIBERT.
37. PERETTI, J-M. (2004). *Gestion des ressources humaines*. 11^{ème} Edition. Paris : Vuibert.
38. PERETTI, J-M. (2006). *FAQ RESSOURCES HUMAINES*. Tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH. Réponses d'une spécialiste. Paris : DUNOD.
39. PERETTI, J-M. (2015). *Gestion des ressources humaines*. 2^{ème} édition. Paris : VUIBERT.
40. PAILLE, P & MUCCHIELLI, A. (2003). *L'ANALYSE QUALITATIVE EN SCIENCE HUMAINES ET SOCIALES*. 3^{ème} Edition. Paris : ARMON COLIN.
41. PICARD, D. (2008). *Les effets de la syndicalisation sur les performances financières, organisationnelles et sociales des entreprises : (mémoire de magister)*. l'UNIVERSITE du Québec. Montréal.
42. PIETTE, S-A & REYNDERS, G. (2004). *Gestion des compétences : de la théorie à l'action* Personnel et Gestion. (N°1). Edition Kluwer.
43. ROBERT, LE DUFF. (1999). *Encyclopédie de gestion de management*. Paris, France : DALLOZ.
44. SELHAMI, S et Autres. (2013). *A la découverte de la PME en Algérie*. Université D'el Oued : Algérie

45. STEVENOT, A & GUERY, L. (2013). *Participation financière et climat social* : une analyse des perceptions comparées dirigeant/salariés, Relations industrielles. (Vol 68, N°2, PP290-311).
46. TABET-AOUEL, W. (2010). *Quel GRH dans TPE Algériennes*. Colloque GRH PME Entrepreneuriat : regard croisés. France.
47. TABTI, H & BENDIABDELLAH, A. (2009). *Condition de travail et climat social dans les PME Algérienne MASCARA*. Université de Tlemcen. Algérie.
48. TOUMSIN, C. (2005). *La formation en entreprise* : enjeux et stratégies. 2^{ème} Edition. PASSERELLE A HORAIRE DESALLE. (Management international. Séminaire d'change des pratiques).

Site Web :

1. https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/9557/64805/F97DZ_A01.htm. Consulté le 05mai2018 à 14h09.
2. [Universdoz.com/ ?page id=1978](http://Universdoz.com/?page_id=1978). Consulté le 22 avril2018 à 17h40.

ANNEXES

Guide d'entretien :

- **Questions relatives à l'identification des enquêtés :**

1. sexe :

2. Age :

3. Niveau d'instruction :

4. Catégorie socioprofessionnelles :

5. Poste déjà occupé :

6. Poste actuel :

Questions relatives au processus de recrutement au sein de l'entreprise SARL VERY-NET :

1. Comment avez-vous été recruté ? (à base des relations familiales, compétences, diplômes...etc.)

2. Y a-t-il une adéquation entre vos aptitudes et les besoins du premier poste occupé ?

3. Avez-vous trouvé des difficultés dans l'exécution de vos tâches du poste occupé juste après votre recrutement ? Si oui, comment vous les avez surmontés ?

4. Avez-vous poursuivi une formation juste après votre recrutement ? Quel est son objectif ? Sinon pourquoi ?

- **Questions liées à la formation professionnelle continue des cadres et des agents de maîtrise de l'entreprise SARL VERY-NET :**

1. Avez-vous bénéficié d'une/des formation (s) au sein de votre entreprise ?

1.a) Quel est l'impact de ces formations sur l'accomplissement de vos tâches ?

Quels sont les changements ressentis au niveau de l'exercice de vos tâches ?

1.b) Est-ce que ces formations vous facilitent la communication avec les autres ? (cadres, associés, collègues de travail, fournisseurs, clients...etc.)

1.c) Est-ce que mes connaissances acquises à travers ces formations vous permettent d'exercer des tâches dans des postes différents (même niveau hiérarchique) ? Si oui, comment ? Sinon pourquoi ?

1.d) Pensez-vous que les connaissances acquises à travers ces formations, vous permettent d'occuper un poste plus supérieur (gradé) ? Sinon pourquoi ?

2. Comment exprimez-vous le besoin de faire formation a votre entreprise ?

3. Est-ce que votre entreprise vous répond à temps ?

4. Quel est votre avis sur les formations proposées par votre entreprise ? Que proposez-vous ?

- **Questions relatives au climat social de l'entreprise SARL VERY-NET :**

1. Avez- vous rencontré des difficultés afin de vous intégrer au sein de l'entreprise ? Si oui, comment vous les avez affrontés ?

2. Avez-vous trouvé des contraintes pour s'adapté avec le règlement interne de l'entreprise ?

Annexe N° 01

- 3.** Avez-vous confronté des difficultés pour s'adapter à la nouvelle technologie intégrer par votre entreprise ? Lesquels ? Que proposez-vous ?
- 4.** Quelle est la nature des relations avec vos collègues ? Et vos responsables ?
- 5.** Etes-vous satisfait d votre travail ? De votre salaire ?
- 6.** Quels sont vos projets d'avenir ?

	FICHE D'ÉVALUATION DE FORMATION	Version 1
---	--	-----------

Renseignement sur la stratégie

Nom : Prénom :

Fonction : Responsable Ressources Humaines Service : Ressources Humaines

Date de la formation : Du 22 au 24/05/2017

Renseignement sur la formation :

Sujet de la formation : Gestion d'une équipe de travail

Organisme : SYKEN COLLEGE

Nom du/des formateurs : M. A.MELAZ

Évaluation à chaud de la formation (retour de stage)

	Très satisfaisant	satisfaisant	peu satisfaisant	insatisfaisant
➤ Contenu de la formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
➤ Le lieu de la formation	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Moyens logistique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Apport de la formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Vous-même et votre travail				
➤ Outils pédagogiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
➤ formateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Quels sont les principaux enseignements recueillis lors de cette formation :

Rappel sur les TCD, les mises en forme conditionnelles, nouvelles fonctions

Commentaire :

La formation de 2^{ème} niveau s'impose pour finaliser les TCD

Evaluation différée de la formation (à froid) :

--

Responsable de structure
de l'intéressé

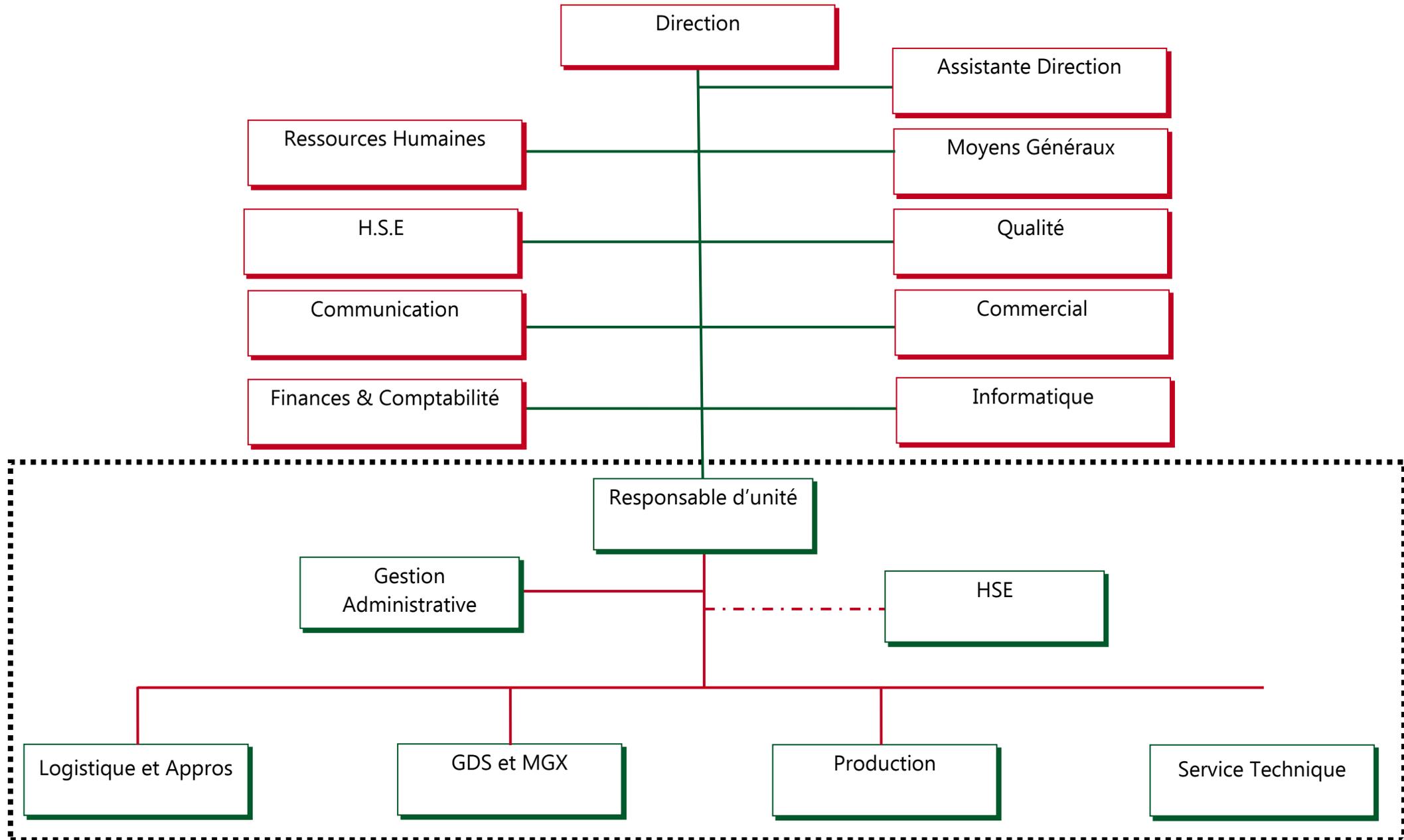
signature

Nom :

Date :

Visa :

ORGANIGRAMME CIBLE



Organigramme fonctionnel

