

Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département Sciences de Gestion



Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : Management des Ressources Humaines

Thème :

La contribution de la formation professionnelle sur le développement des compétences

Cas : CEVITAL unité EL KSEUR « COJEK »

Réalisé par :

**BOULKARIA Nacer eddine
ABERKANE Salim**

Encadré par :

Dr : Moussaoui Kahina

Mémoire soutenu publiquement devant le jury composé de :

Président de jury : Dr AFROUN

Examinatrice : Dr OUMAKHLOUF

Année Universitaire : 2022/2023

Remerciement

Nous remercions tout d'abord le bon Dieu de nous avoir
Donné la force et la volonté d'accomplir ce modeste
Travail.

Il nous est particulièrement agréable d'exprimer ici notre
Reconnaissance envers tous ce qui a rendu possible ce travail :

No vifs remerciement vont à Mme MOUSSAOUI qui a bien
Voulu prendre la responsabilité de diriger notre travail,
Pour cela nous l'assurons de notre sincère gratitude et notre respecte
Le plus profond.

Non sincère remerciements vont également pour l'ensemble du
Personnel de CEVITAL en particulier
Mr TOUATI SALIM

Nous tenons à remercier tous les enseignants qui ont
Contribué à notre formation universitaire.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents qui m'ont soutenu tout au long de mes
Études et à qui je souhaite une longue vie

A mes très chers frères et mes très chères sœurs

A tout ma famille BOULKARIA, mon binôme Salim,

A mes amis REDA, Meziane, Ghani, Islam et Omar

A toute la promotion management des ressources humaines 2023

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents qui m'ont soutenu tout au long de mes
Études et à qui je souhaite une longue vie

A Mes très chers frères AZZEDDINE, SAMIR, RAFIK, FAOUZI, ABDOU

A tout ma famille ABERKANE, mon binôme NacerEddine,

A mes amis Islam, Adel, Sadek, et MEROUANE

A toute la promotion management des ressources humaines 2023

Liste des tableaux

N°	Liste des tableaux	page
01	les effectifs de CEVITAL unité el KSEUR	46
02	Répartition de l'échantillon selon le genre	57
03	Répartition de l'échantillon selon le type de formation	61
04	nature de formation réaliser auprès des salariées interrogées	63
05	appréciation du déroulement de la formation	63
06	Répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction	64

Liste des figures

N°	Titre de la figure	page
1	Répartition de l'échantillon selon l'âge	57
2	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	58
3	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	58
4	Répartition de l'échantillon selon le cas d'avoir suivie ou non une formation au sein de l'entreprise COJEK	59
5	Répartition de l'échantillon selon le nombre de formation suivie	60
6	Répartition de l'échantillon selon la demande de l'employé ou de la proposition de l'employeur	61
7	Répartition de l'échantillon selon la pensée des employées sur la formation	63
8	Répartition de l'échantillon selon le besoin d'une formation complémentaire	64
9	Répartition de l'échantillon selon la situation professionnelle qui nécessite une formation	65

TABLE DES MATIERES

Remerciment	
Dedicace	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction générale	1
Chapitre 1: Importance et évolution de la gestion des ressources humaines.....	4
Introduction	4
Section 1 : Définition et historique de la gestion des ressources humaines	4
Définition de la GRH.....	4
1.2. L'évolution de la GRH.....	5
1.3. L'évolution de GRH en Algérie.....	8
Section 2 : Généralité sur la gestion des ressources humaines.....	9
2.1. Les acteurs de la GRH	10
2.2. L'importance de la GRH.....	11
2.3. Les activités classiques de la GRH	11
2.4. Les activités modernes de GRH.....	13
2.5. Les objectifs de la fonction ressource humaine	14
Conclusion.....	15
Chapitre 2 : Formation et compétence.....	16
Introduction	16
Section 01 : Généralité sur la formation.....	16
1.1. La définition de la formation	16
1.2. Les objectifs de la formation	17
1.3. Les types de formation.....	17
1.4. Les fonctions de formation	19
1.5. L'évolution historique de la formation en Algérie	20
1.6. L'importance de la formation au sein de l'Enterprise	21

TABLE DES MATIERES

1.7. La contribution de la formation pour la société et pour les employée et l'organisation	23
1.8. La politique de la formation	23
1.9. Les objectifs de la politique de formation	24
1.10. La démarche de la formation	24
Section 02 : généralités sur les compétences.....	28
2.1. Définition de la compétence	28
2.2. Les différents niveaux d'application de la compétence	29
2.3. Les enjeux de la compétence	32
2.4. Les caractéristiques de la compétence	33
Section 03 : la gestion des compétences.....	33
3.1. Définition de la gestion des compétences.....	33
3.2. Objectifs de gestions des compétences.....	34
3.3. Les grands domaines de la gestion des compétences	34
3.4. Le développement des compétences.....	38
3.5. La rémunération des compétences.....	39
3.6. Le lien entre la formation dans le développement de la compétence	40
Conclusion.....	42
Chapitre 3 : La formation et les compétences aux seins de CEVITAL.....	45
Introduction	45
Section 01 : Présentation de l'organigramme d'accueil et la méthodologie de recherche	45
1.1. Présentation de l'Enterprise « CEVITAL ».....	45
1.2. La présentation de la méthodologie de la recherche	52
Section 02 : Analyse de la relation de la formation avec le développement des compétences	53
2.1. La formation professionnelle au sein de l'entreprise CEVITAL.....	53
2.2. La gestion des compétences au sein de Cevital	56

TABLE DES MATIERES

Section 3 : interprétation et analyse des résultats obtenus.....	57
3.1. Les résultats obtenus du questionnaire sur l'influence de la formation sur le développement des compétences.....	57
3.2. Formation et évolution des compétences des salariés.....	60
Conclusion.....	68
Conclusion générale.....	70
Bibliographie.....	73

Introduction générale

Introduction générale

Au cours de ces dernières années, le monde a vécu une évolution spectaculaire de la mondialisation et de développement technologique, cette évolution a apporté des avantages à la Gestion des Ressources Humaines en améliorant l'efficacité opérationnelle grâce à l'utilisation des systèmes informatisés et des logiciels spécialisés.

Cela a permis aux professionnels de la GRH de se concentrer davantage sur des tâches stratégiques et à plus forte valeur.

Cependant, l'environnement instable et l'évolution technologique ont soulevé des défis à la GRH, ceci se résume sur la crainte et la préoccupation que cette évolution conduit à la suppression d'emplois et à la déshumanisation des relations professionnelles, et pour faire face à ces contraintes, la GRH a cherché à trouver un équilibre entre l'utilisation de la technologie et la préservation de l'aspect humain.

En effet, la GRH s'est adaptée en mettant l'accent sur la formation et la gestion des compétences et sur une évaluation régulière de ses résultats.

La formation qui occupe une place prépondérante au sein des pratiques de la GRH et revêt une importance cruciale pour le développement des compétences, elle est une méthode utilisée en Gestion des Ressources Humaines et sociales pour gérer de manière efficace les compétences des employés au sein d'une entreprise. Elle vise à fournir à l'entreprise les compétences nécessaires en formant une main-d'œuvre qualifiée.

L'entreprise doit investir dans la formation de ses employés afin de combler l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises. Cet investissement apporte de nombreux avantages tels qu'une amélioration des performances, une meilleure qualité des produits et services, une satisfaction des clients et une augmentation de la rentabilité.

Tant les entreprises que les employés doivent reconnaître que rien n'est acquis actuellement. C'est pourquoi la formation accompagne de plus en plus le parcours professionnel. En effet, avec l'évolution de l'organisation du travail, le progrès ne peut être atteint qu'avec un plan de formation approprié. Les compétences actuelles d'un employé ne seront probablement plus suffisantes dans quelques années s'il ne les entretient pas.

Avant de commencer la formation des salariés, il est essentiel d'analyser les besoins de formation qui découlent des exigences organisationnelles et professionnelles. Cette analyse vise à atteindre des objectifs précis pour un groupe spécifique d'employés. Cette étape permet de déterminer si la formation est le meilleur moyen d'améliorer les performances des ressources humaines

Introduction générale

Cependant, la formation doit être structurée de manière à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie. Son but ultime est d'améliorer la performance des salariés en développant les comportements professionnels et les compétences souhaitées.

Pour gérer la compétence, il est nécessaire de la comprendre et de la faire évoluer. Cela implique l'utilisation d'outils de mesure et d'actions qui devraient être développés en fonction des besoins de gestion.

Au fil des années, les entreprises algériennes ont réalisé que pour améliorer leur fonctionnement, il était essentiel de prendre en compte l'une de leurs ressources clés : les ressources humaines. C'est dans cette optique que cette étude se concentre sur l'effet de la formation sur la compétence des employés.

Comme toute entreprise, CEVITAL aspire à être un leader sur le marché national et une entreprise compétitive à l'échelle internationale. Elle cherche également à améliorer les compétences de son personnel, considéré comme le moteur de sa réussite. CEVITAL mobilise des ressources matérielles et immatérielles pour soutenir ses efforts de formation afin d'atteindre l'excellence sur le marché.

Ce travail de recherche se concentre spécifiquement sur la direction de CEVITAL agro-industrie, qui possède plusieurs unités de production ultramodernes. Notre objectif de recherche est de répondre à la problématique suivante, qui s'inscrit dans le domaine de la gestion des ressources humaines :

Quel est l'impact de la formation sur le développement des compétences ?

A la lumière de cette question principale, certain nombre de question secondaires s'impose :

- En quoi consiste la formation ? et comment se fait le processus de formation au sein de CEVITAL ?
- Comment contribue la politique de formation au développement des compétences des employés ?
- Quel est le rôle et l'importance d'une gestion des compétences au sein de l'entreprise CEVITAL ?

Pour répondre à la problématique est aux questions secondaire, notre travail repose sur la formulation de deux hypothèses que nous essayerons de confirmer ou d'infirmer dans notre étude.

Hypothèse 01 :

La formation est le meilleur moyen pour développer et renforcer les compétences des employés.

Introduction générale

Hypothèse 02 :

La bonne identification des besoins est la base de la réussite d'une action de formation.

Pour vérifier la validité des hypothèses, nous avons mené une enquête de terrain au niveau de l'entreprise CEVITAL à travers une distribution d'un questionnaire aux employés suivi d'un entretien avec le DRH de l'entreprise.

Les raisons du choix de thème :

- Envie d'approfondir notre connaissance et d'acquérir une expertise dans le domaine de la formation et de la compétence.
- En raison de la curiosité et du thème qui nous impressionne.

Les objectifs de la recherche :

Tout travail scientifique exige des objectifs à atteindre, et parmi nos objectifs :

- ✓ Connaitre la valeur donnée à la formation au sein de CEVITAL
- ✓ Déterminer le rôle de la formation dans le développement des compétences au sein de CEVITAL
- ✓ Comprendre le processus de formation et le processus d'évaluation des compétences des employés.
- ✓ Sur le plan personnel, enrichissements des savoirs et avoir une idée sur le terrain.

Ayant pour but de mener à bien notre recherche, et répondre pertinemment à notre problématique, nous avons réparti notre travail en trois chapitres :

Dans le premier nous allons reprendre quelques généralités sur la notion de la GRH ainsi que son importance et son évolution ;

Le deuxième chapitre a trait au cadrage théorique des deux notions constituant notre thématique, en l'occurrence la formation professionnelle et la gestion des compétences ;

Le troisième chapitre sera consacré au cas pratique, dans lequel nous allons essayer d'apporter des éléments de réponses à nos questionnements de départ sur la relation de la formation et le développement des compétences, et ce à travers la présentation des principaux résultats obtenus des questionnaires et de l'entretien effectués au sein de notre organisme d'accueil CEVITAL.

Chapitre I: Importance et évolution de la gestion des ressources humaines

Introduction

Dans un contexte de concurrence accrue, tant sur le marché des produits et des services que sur celui de l'emploi, il devient de plus en plus important de bien gérer le personnel de manière à attirer, à retenir et à développer les employés les plus talentueux tout en répondant aux attentes aussi bien des entreprises que d'autres acteurs comme les actionnaires, les clients, les syndicats ou le législateur. En effet, il est démontré qu'une gestion efficace des RH s'avère de plus en plus la source d'un avantage concurrentiel et une valeur ajoutée pour les organisations.

La gestion des ressources humaines s'est construite de manière empirique et progressive. La façon dont les entreprises gèrent leurs ressources humaines est influencée par les conditions économiques, les réglementations gouvernementales, les avancées technologiques, les changements sociaux et d'autres facteurs contextuels.

La gestion des ressources humaines (GRH) regroupe l'ensemble des pratiques de planification, de direction, d'organisation et de contrôle des employés au sein de l'organisation. Plus précisément, on parle d'activités de planification des RH, de recrutement, de sélection, d'accueil, de formation, de développement, de gestion des carrières, de rémunération, d'évaluation de la performance, de gestion de la santé et de la sécurité, d'organisation du travail, d'administration de la convention collective et de gestion de la diversité.

Dans ce chapitre nous allons nous baser dans sa première section, sur la définition de la notion de la GRH, nous allons faire le tour dans un second temps, sur ses principales approches théoriques et nous présenterons par la suite, son évolution tant dans le monde qu'en Algérie. Nous allons consacrer la deuxième section à l'importance de la GRH, ses acteurs, ses activités, et ses objectifs.

Section 1 : Définition et historique de la gestion des ressources humaines

Dans cette première section, nous allons aborder quelques définitions et l'historique de l'évolution de la GRH d'une manière générale ainsi que son évolution en Algérie.

Définition de la GRH La gestion des ressources humaines peut se résumer à faire en sorte, que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin.

Autrement dit, c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut, il s'agit d'une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles

Chapitre I: Importance et évolution de la gestion des ressources humaines

aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans l'organisation¹

La gestion des ressources humaines dans une organisation peut également être définie comme "une série d'activités conçues pour gérer les talents et l'énergie individuels dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels"²

La gestion des ressources humaines se définit comme : « L'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives en vue d'atteindre des objectifs »³.

1.1. L'évolution de la GRH

Tout le développement historique de la gestion des ressources humaines a été plus ou moins influencé par plusieurs étapes particulièrement importantes. On a longtemps cru que la seule façon efficace de gérer une organisation était l'importance de l'élément humain dans l'organisation. Cette idée a rarement été ignorée au début du XXe siècle, cependant avec l'émergence des premières théories liées à la gestion des ressources humaines, à savoir l'école classique, l'école interpersonnelle et l'école moderne.

1.1.1. L'école classique

Au cours de la deuxième révolution industrielle, le premier service du personnel a été formé. On assiste à l'émergence d'une fonction autonome influencée par l'école classique, avec un double développement⁴ :

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

1.1.1.1. Le taylorisme

Winslow TAYLOR est le fondateur de la Scientific Work Organization, avec l'ironie de travail à la chaîne et de la rémunération au rendement.

Le système de Taylor suppose que pour chaque tâche dans l'industrie, il existe une meilleure façon de l'accomplir. Pour découvrir la seule voie, la réalité doit être examinée scientifiquement

¹ LETHIELLEUX.L « l'essentielle de la grh », édition 2011, p, 18.

² JEAN MARIE PERETTI « Ressources humaines », édition dunod, Paris 2006, P, 06

³ SEKIOU, Lakhdar « gestion des personnel », les éditions d'organisation Paris1986, p,03 .

⁴ BARABEL.O. MEIR « manage or », 3eme edition DUNOD Paris, p, 08.

Chapitre I: Importance et évolution de la gestion des ressources humaines

1.1.1.2. Le fayolisme

Contrairement à Taylor, Fayol a une vision large du management, distinguant six fonctions dans le fonctionnement d'une organisation : Commerce, Finance, Sécurité, Comptabilité, Technologie et Administration.

Fayol a constaté que les activités administratives étaient négligées, il l'a donc décomposé en cinq composantes, à savoir : POCCC (planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler).

1.1.2. L'école de relations humaines

Les origines de ces écoles remontent aux travaux de Mayo, mais aussi encouragée par Maslow et Herzberg aux États-Unis, et son développement est lié aux aspects impersonnels du taylorisme. Bien que l'école valorise l'élément humain, son objectif principal reste d'aligner le travail avec les objectifs de gestion.

1.1.2.1. Les travaux d'Elton Mayo

À partir des années 1930, Elton Mayo a formulé les principes de base du comportement humain dans les organisations. Ils contribuent à mettre en place une politique du personnel plus humaine qui tient compte des caractéristiques psychologiques des personnes.

Elton Mayo et son équipe ont contribué à changer l'image du facteur humain pour de nombreux managers, affirmant que la quantité de travail qu'une personne effectue n'est pas déterminée par sa capacité physique mais par sa capacité sociale.

Mayon a conclu de son expérience à la Western Electric Company sur la motivation au travail et la relation entre les individus et les groupes que les individus et les groupes, comme les organismes biologiques, ne fonctionnent bien que si leurs besoins sont satisfaits.

1.1.2.2. Les besoins d'Abraham Maslow

Dans le prolongement des travaux de Mayon, Maslow a mis l'accent sur l'analyse des besoins humains dans les organisations, en se concentrant sur les origines de la motivation humaine pour le travail. Pour cela, Maslow a établi des besoins, en distinguant cinq niveaux de catégories de besoins :

- Les besoins physiologique (besoins vitaux).
- Les besoins de sécurité.
- Les besoins d'appartenance.
- Les besoins d'estime /de reconnaissance.

Chapitre I: Importance et évolution de la gestion des ressources humaines

- Les besoins de réalisation et d'accomplissement.

Les besoins sont généralement représentés sous forme de pyramide, ce qui montre la hiérarchie des besoins et la relative difficulté à satisfaire des besoins plus élevés. Selon ces travaux, l'individu cherche d'abord à satisfaire les besoins qui lui semblent les plus importants. Maslow avait finalement besoin d'optimisme car il croyait qu'il était possible pour les employés d'être eux-mêmes et d'être eux-mêmes dans leur travail, tant que la direction était impliquée.

1.2.2.3. Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs

Elle montre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail sont de nature différente des facteurs qui conduisent à l'insatisfaction. D'une part, sa théorie montrent que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation de besoins secondaires tels que la reconnaissance, l'accomplissement, la prise de responsabilité... Les critères de non-

Satisfaction (facteurs d'hygiène) appartiennent davantage à la (macro-société) c'est-à-dire la politique sociale et la politique sociale de l'organisation Comment elle s'exprime (nature et forme de rapport au grade, conditions de travail, salaires). Herzberg a noté que si les facteurs d'insatisfaction peuvent être facilement éliminés pour satisfaire une réclamation, les facteurs de satisfaction seront difficiles à traiter.

1.1.3. Ecole moderne

Parmi les méthodes modernes liées à la GRH, on peut citer la théorie de x et y proposée par Douglas MC Gregor.

Selon la théorie x, les travailleurs ne veulent pas travailler, ils doivent y être contraints et punis. Les individus préfèrent être directement protégés sans être tenus pour responsables.

Selon la Théorie Y, qui suppose une gestion humaine et bienveillante des personnes ; elle suppose que les individus ne sont pas paresseux, et s'ils manifestent une certaine paresse au travail, cela implique des attitudes véhiculées par leurs expériences passées dans d'autres organisations.

Pour les dirigeants qui adhèrent à cette théorie, la meilleure façon de les inciter à travailler est de leur donner une certaine liberté, autonomie et responsabilité. Ensuite, fondamentalement, la motivation devient de répondre à leurs besoins de niveau supérieur.⁵

⁵ BARABEL. O. André PERRET. TEBOUL. « Le grand livre de formation », Paris, p,27.

Chapitre I: Importance et évolution de la gestion des ressources humaines

1.1.4. L'approche systémique

De manière générale, le concept de système est défini comme « une entité composée d'éléments différenciés et interdépendants qui complètent et mettent à jour des cycles d'activité par l'utilisation de ressources pour produire des résultats déterministes. »⁶

L'approche systémique suppose que pour chaque activité de GRH, l'objectif à atteindre ou la contribution à l'atteinte du résultat souhaité est strictement défini. Cela permet d'atteindre une plus grande cohésion de toutes les activités de gestion des ressources humaines.

1.1.5. la gestion stratégique des ressources humaines

À partir des années 1980, le modèle de gestion stratégique guidera la pensée et la pratique dans le prolongement de l'approche systémique, avec une différence importante.

Le concept de stratégie est de plus en plus associé au concept de ressources humaines. L'explication de cette nouvelle tendance est la nécessité pour les organisations de disposer de ressources humaines globales et de les intégrer aux grands enjeux organisationnels. À partir de la fin des années 1980, la fonction prend le nom de Ressources Humaines, reflétant une prise de conscience de l'importance des compétences managériales face aux défis et à un environnement instable, saisissant le concept de gestion stratégique des ressources humaines pour comprendre le concept de stratégie.

Les stratégies font partie des systèmes politiques et militaires depuis des siècles, et ce n'est que récemment que les chercheurs et les praticiens ont commencé à étudier leurs applications possibles dans les affaires, une étude qui permet de nouvelles approches., exploitant, propriétaire, nous croyons plutôt qu'une variété de facteurs contribuent à l'efficacité et à la rentabilité d'une organisation.

1.2. L'évolution de GRH en Algérie

Il a fallu attendre les années 1980 pour que les institutions algériennes reconnaissent les ressources humaines comme fonction principale et outil de développement socioprofessionnel. Au cours de l'histoire, l'importance du facteur humain dans le développement organisationnel a décliné au cours de cinq grandes périodes.⁷

1.2.1. La GRH durant les années 60

Depuis l'indépendance en 1962, l'Algérie s'est retrouvée dans une situation particulière. Après l'exode des cadres et techniciens français pendant la période coloniale, elle a dû trouver des solutions aux problèmes qu'elle rencontrait dans ses méthodes de travail. Le

⁶ M.BARABELO « manage or », 3^{ème} édition, Paris, p, 42.

⁷ Abdelaziz dis la « GRH en Algérie », édition Vuibert, Paris 2003, p, 13.

Chapitre I: Importance et évolution de la gestion des ressources humaines

rôle de la gestion des ressources humaines a été réduit et axé sur le remplacement des personnes vivantes dans l'organisation pour assurer la gestion des moyens de production existants et préparer les jeunes successeurs.

1.2.2. La GRH durant les années 70

Ce qui est remarquable dans cette période, ce qui est remarquable ans cette période c'est l'évolution qu'a connu l'Algérie dans le domaine de la GRH, cette période a été marquée par les changement sociaux économiques majeurs qui ont influencé la façon dans les entreprises gèrent leurs personnels, l'un de ces évènement a été la nationalisation des entreprises qui a des répercutions directe sur la GRH, elle s'est trouvée confronter à des défis en terme de recrutement de gestion de la main d'œuvre.

1.2.3. La GRH durant les années 80-88

Cette période a été caractérisée par le monopole du parti unique Front de libération nationale (FLN), qui a introduit une bureaucratie dans le système de gestion, et seuls les candidats appartenant au parti politique FLN étaient susceptibles d'occuper des postes de responsabilité, un parti unique dans le pays, ce qui a conduit à des cadres expérimentés et compétents ont été exclus.

1.2.4. La GRH durant les années 90

Face à la dégradation de la situation sociopolitique, l'Etat a engagé la réforme des textes réglementaires d'accompagnement. Ainsi, la Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC) a été instituée à l'échelle nationale par le décret n° 94/11 du 26 mai 1974 pour stabiliser la situation des travailleurs concernés par les licenciements et licenciements économiques.

1.2.5. La GRH à l'heure actuelle

Les récentes mesures prises par le pays pour accélérer le processus de privatisation, supprimer les barrières tarifaires et la future adhésion de l'Algérie à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) ne manqueront pas d'avoir un impact sur les futures pratiques de gestion des ressources humaines de l'Algérie. Par conséquent, les RH doivent disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et compétente pour affronter la concurrence

Section 2 : Généralité sur la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est un domaine clé dans toute entreprise. Elle implique une variété d'acteur qui vise à maximiser le potentiel des employées à assurer leur bien-être.

Chapitre I: Importance et évolution de la gestion des ressources humaines

2.1. Les acteurs de la GRH

La gestion des ressources humaines (GRH) implique de nombreux acteurs différents, chacun jouant un rôle essentiel dans la mise en œuvre des politiques et des pratiques de GRH au sein d'une organisation. Voici une liste des principaux acteurs de la GRH :

- La direction générale : La direction générale est responsable de la définition de la stratégie globale de l'entreprise, y compris la stratégie de GRH. Elle doit s'assurer que les politiques et les pratiques de GRH sont alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Le service des ressources humaines : Le service des ressources humaines (RH) est responsable de la mise en œuvre des politiques et des pratiques de GRH. Il est chargé de recruter, de former et de développer les employés, de gérer les avantages sociaux et la rémunération, et de maintenir un bon climat social au sein de l'organisation.
- Les managers et les superviseurs : Les managers et les superviseurs jouent un rôle crucial dans la gestion des ressources humaines au quotidien. Ils doivent s'assurer que les employés sont formés, motivés et bien gérés, et qu'ils travaillent de manière efficace et efficiente.
- Les employés : Les employés sont les principaux acteurs de la GRH. Ils doivent être en mesure de comprendre les politiques et les pratiques de GRH de l'entreprise, de suivre les règles et les procédures de l'entreprise, de participer aux programmes de formation et de développement et de donner leur avis sur les politiques et les pratiques de GRH.
- Les partenaires sociaux : Les partenaires sociaux, tels que les syndicats, les comités d'entreprise et les représentants des employés, sont impliqués dans la négociation des accords collectifs, des conventions collectives et des politiques de GRH. Ils peuvent également jouer un rôle important dans la résolution des conflits et des problèmes de ressources humaines.
- Les consultants en GRH : Les consultants en GRH peuvent aider les entreprises à élaborer des politiques et des pratiques de GRH efficaces, à mettre en place des programmes de formation et de développement des employés et à résoudre des problèmes de ressources humaines.

En conclusion, la GRH implique une grande variété d'acteurs, chacun ayant un rôle spécifique à jouer pour assurer le succès des politiques et des pratiques de GRH au sein d'une organisation.

Chapitre I: Importance et évolution de la gestion des ressources humaines

2.2. L'importance de la GRH

A) Pour l'organisation

- Faciliter la réalisation de la stratégie d'affaires.
- Communiquer les valeurs organisationnelles.
- Constituer une source d'avantages concurrentiels.
- Faciliter la réalisation et le succès d'un changement stratégique.
- Améliorer les performances individuelle et collective.
- Améliorer la qualité des services offerts et la satisfaction des clients.
- Attirer, retenir et mobiliser les talents.

B) Pour les employés

- Connaître les priorités de l'organisation et comprendre leurs rôles.
- Travailler dans une entreprise préoccupée non seulement par la satisfaction des propriétaires, des actionnaires et des clients, mais aussi par les besoins du personnel et les impératifs de responsabilité sociale.
- Travailler dans un contexte qui leur permet d'optimiser leur contribution, d'utiliser pleinement leur potentiel et d'être traités de manière équitable.⁸

2.3. Les activités classiques de la GRH

Se composent comme suit :

1). Le recrutement :

C'est l'une des tâches principales de la gestion des ressources humaines. Elle doit être maîtrisée car c'est le début d'un long processus d'articulation du management aux ressources humaines. Elle peut être définie comme « l'ensemble des actions menées pour trouver des candidats sur des postes de travail correspondant aux besoins de l'organisation ».⁹ Elle comprend :

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

⁸ Sylvie St-Onge, Sylvie Guerrero, Victor Haines, Jean-Pierre Brun « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », page, 6.

⁹ PARETTI.J, « Ressource Humaines », Edition dunod, Paris, 2006, p, 06.

Chapitre I: Importance et évolution de la gestion des ressources humaines

- Utiliser des modes de recrutement.

2). L'administration du personnel

Les capacités du service des ressources humaines s'étendent à toutes les catégories de personnel. Il est important que la branche exécutive dispose d'employés qualifiés, motivés et financièrement compétitifs en travaillant dans le département des ressources humaines. C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans la gestion, et cet aspect comprend :

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

3). La formation

La Formation désigne toutes les activités d'apprentissage ayant pour l'objet l'amélioration des compétences des employés en lien direct avec l'emploi occupé. Elle vise l'acquisition de connaissances, de compétences et d'habiletés requises pour réussir dans son emploi actuel.

Dans ce cadre, la formation peut être conduite en milieu de travail ou hors du milieu de travail, qui porte sur des compétences transférables, et la formation spécifique, qui développe des compétences propres au fonctionnement.

4). L'évaluation du rendement

Cela signifie analyser la performance des employés en mettant l'accent sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant le progrès professionnel et personnel. L'évaluation peut être définie comme « un système formel structuré conçu pour mesurer, évaluer et influencer les caractéristiques, les comportements et les résultats d'employés

Chapitre I: Importance et évolution de la gestion des ressources humaines

Occupant des postes spécifiques ». Le système mobilise toute une série d'indicateurs, comme l'absentéisme.¹⁰

5). La rémunération

La rémunération est la somme des prix payés par l'employeur en échange du travail fourni par le travailleur, ou plus largement, c'est "tout montant ou tout avantage accordé à l'occasion d'un travail dans le 'cadre administratif'" ¹¹.

6). La gestion prévisionnelle des effectifs

La gestion prévisionnelle des effectifs, apparue dans la gestion administrative dans les années 1960, se concentre sur les prévisions de production pour différents types de rotation des salariés en poste, cette méthode tend donc à être quantitative plutôt que qualitative, et est progressivement utilisée par la GPEC.

7). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Dans les années 1980, cette approche s'apparentait à des organisations recherchant une adéquation qualitative et compositionnelle entre leurs besoins et leurs ressources humaines, le plus souvent à moyen terme. À ce titre, il permet de s'articuler avec des outils de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre.

2.4. Les activités modernes de GRH

Ces pratiques recouvrent essentiellement les domaines suivants :

1). La gestion des carrières

La gestion des carrières est l'une des tâches essentielles de la fonction RH. Il comprend le suivi du passé, du présent et du futur des tâches des employés au sein de la structure organisationnelle. L'évolution des personnes dans la hiérarchie se traduit dans les décisions de promotion, d'encadrement et de gestion des carrières. La gestion de retour passe également par un dispositif d'évaluation permettant de détecter les potentiels et d'orienter une gestion prévisionnelle individualisée de l'emploi. Il apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'exécutif et les souhaits exprimés par son personnel.

Ce compromis se reflète dans les décisions de recrutement et de gestion des besoins actuels et futurs du gouvernement.

¹⁰MEIGNANT, A, « manager la formation », 4^{ème} édition liaison, Paris, 1997, p, 06.

¹¹ LOUART, P « gestion des ressources humaines », édition Eyrolles, Paris 1994

Chapitre I: Importance et évolution de la gestion des ressources humaines

2). La gestion des relations sociales dans l'administration

Afin de garantir une bonne ambiance de travail et une bonne ambiance sociale, l'administration doit être attentive aux aspects relationnels et sociaux de son personnel.

Le responsable des ressources humaines doit veiller à l'application de la législation sociale et il doit être le garant du dialogue entre les différents acteurs de l'exécutif. Dès lors, le responsable RH doit essayer de trouver le juste équilibre entre ces intérêts diamétralement opposés, et il joue le rôle de facilitateur et de négociateur. Lorsqu'un ou plusieurs syndicats sont devenus une pratique permanente, la préparation et les activités de rencontre avec les Gestionnaires du personnel sont devenues des moments de communication puissants qui transcendent le cadre réglementaire, permettant d'analyser le climat social.

Des outils peuvent également être utilisés pour mieux observer les groupes sociaux et recueillir des informations actuelles sur les moyens d'améliorer les conditions de travail, ainsi que les conditions sanitaires et sociales à mettre en place

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

La propriété de la GRH est similaire à l'utilisation de la technologie informatique pour créer un système interactif d'aide à la décision conçu pour améliorer la qualité de la prise de décision centralisée, stratégique et opérationnelle dans les différentes composantes de la gestion des ressources humaines.

2.5. Les objectifs de la fonction ressource humaine :

A) Les objectifs fonctionnels :

La GRH vise quatre objectifs fonctionnels qui sont :

- ✓ Attirer des candidats qualifiés.
- ✓ Maintenir les employés fournissant un rendement satisfaisant.
- ✓ Accroître la motivation des employés.
- ✓ Favoriser le développement des employés par la pleine utilisation De leurs compétences.

B) Les objectifs implicites :

La GRH vise trois objectifs implicites, susceptibles d'influer sur L'organisation :

- ✓ Accroître la productivité au travail.
- ✓ Améliorer la qualité de vie au travail.

Chapitre I: Importance et évolution de la gestion des ressources humaines

- ✓ Assurer le respect du cadre juridique.¹²

Conclusion

La GRH a connu une transformation significative au fil du temps. D'une simple fonction administrative, elle s'est développée pour devenir une fonction stratégique essentielle au sein des organisations. Cette évolution découle de la reconnaissance croissante du rôle crucial que jouent les ressources humaines dans la réalisation des objectifs organisationnels.

La GRH est désormais perçue comme un levier stratégique permettant de maximiser le potentiel des employés, de favoriser leur engagement et de développer leurs compétences. Les entreprises comprennent que les individus constituent leur principal atout et que la gestion efficace de ce capital humain est essentielle pour rester compétitives sur le marché.

Cependant, la GRH est une fonction stratégique qui a évolué pour devenir un facteur clé de succès pour les organisations. Elle met l'accent sur la gestion efficace du capital humain, en reconnaissant le rôle central des employés dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Grâce à une collaboration étroite entre les différents acteurs et à la mise en œuvre d'activités adaptées, la GRH peut contribuer à créer un avantage concurrentiel durable et à assurer la croissance et le succès à long terme.

¹²www.Ressource.auneg.fr

Chapitre II : Formation et compétence

Introduction

Les entreprises investissent de plus en plus de temps et d'argent dans la formation de leur main-d'œuvre. Une stratégie d'entreprise doit inclure une vision du développement des compétences des employés et organiser un plan global de formation afin de faire face aux nouvelles réalités du marché de travail

Au cours des dernières années, on a souvent parlé de compétences transférables dans le but de développer la polyvalence. Aujourd'hui on fait de plus en plus de formation sur le développement des compétences générique telle que le savoir être, la communication et le travail d'équipe, dans le but d'outiller les employés, une bonne collaboration et une évaluation juste des besoins de formation permettront de développer chez les employés la compétence permettant à l'entreprise de demeurer compétitive¹³.

Dans une logique de compétences, l'investissement formation devient un facteur clé de la création de valeur dans l'Entreprise et de renforcement de son capital humain. L'Entreprise a l'obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés a l'évolution permanâtes de leur emplois. La formation apparait comme une condition de l'employabilité et de la sécurisation du parcours professionnel, pour le salarié et de la compétitive, pour l'Entreprise.

Cependant la formation est un investissement au sein de l'entreprise. Elle permet d'accroitre les compétences et la productivité et service, elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Section 01 : Généralité sur la formation

Dans cette première section, nous allons aborder des généralités sur la formation, (définition objectif, types, fonction,) ainsi son évolution dans l'Algérie.

1.1. La définition de la formation

Laformation désigne toutes les activités d'apprentissage ayant pour objet l'amélioration des compétences des employés en lien direct avec l'emploi occupé, Elle vise l'acquisitions des connaissances, de nouvelles compétences et d'habileté requises pour réussir dans son emploi actuel. Dans ce cadre, la formation peut être conduite en milieu de travail ou autre. Par ailleurs, il faut aussi distinguer entre la formation générale, qui porte sur des compétences transférables, et la formation spécifique qui développe des compétences propres au fonctionnement de l'Entreprise.

En effet, la formation peut être définie comme « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer

¹³ LE CHASSEUR. D « 45 outils pratiques de gestion des ressources humaines », 2014, P, 125.

Chapitre II : Formation et compétence

Leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. »¹⁴

A travers ces deux définitions, nous pouvons déduire que : La formation est un outil pour démontrer que les individus, ou plutôt les employés, acquièrent de nouvelles connaissances et améliorent leur expertise pour maîtriser les nouvelles technologies et devenir plus aptes à mieux servir l'organisation maintenant et à l'avenir.

1.2. Les objectifs de la formation

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources Humaines et il est étroitement lié aux orientations des entreprises. Pour ces Dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- L'apport de solutions pour la planification stratégique et concrétisation de la Mission de l'organisation.
- L'augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, Qualité, polyvalence, santé et sécurité, etc.).
- L'accroissement des connaissances et des habiletés des employés à tous les Niveaux de l'organisation.
- La valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail, lors de Changements technologiques et dans leur développement de carrière.¹⁵

1.3. Les types de formation

La définition des grands types d'action de formation au regard des objectifs semble un préalable afin d'assurer une plus grande visibilité des objectifs assignés aux actions de formation. Et aussi, de permettre, d'une part, une égalité effective d'accès aux formations qui représentent de droits et, d'autre part, un arbitrage clarifié entre besoins de l'administration et aspiration de son personnel.¹⁶

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

1.3.1. Formation initiale

Permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine. Ce type d'enseignement en alternance a pour objet de

¹⁴ Sylvie St-ONGE Victor Haines Sylvie GUERRERO-J, op.cit. p, 153.

¹⁵ MARIE-JOSEE « Guide GRH », 2013, p, 71.

¹⁶ JACQUES S « fonction formation », édition organisation, Paris 2003, p.34

Chapitre II : Formation et compétence

préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu du travail. Ce type vise à augmenter les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences, à résoudre des problèmes, de développer des comportements, des savoirs faire ou des savoirs être plus efficace .¹⁷

1.3.2. Formation continue

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

1.3.2.1. Formation de courte durée

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

A). Formation séminaires ou perfectionnement

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

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

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

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

B). Formation de recyclage

La formation qui désigne tous les programmes (étatique, syndicaux), destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement dû à l'automatisation, à les familiariser à des nouvelles tâches ou à leur faire apprendre un nouveau métier ou une nouvelle profession.

C). Formation préalable à la titularisation

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

¹⁷ SOYER J, « fonction formation » 3^{ème} édition, Paris,2003, P,05.

D). Formation sur le tas

La formation se faisant sur le poste même du travail et le lien d'apprentissage était l'atelier ou le bureau, cette formation permet au bénéficiaire d'apprendre et de s'adapter aux exigences, aux changements techniques dans leur poste.¹⁸

1.3.2.2. Formation de longue durée

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

A). Formation externe diplômante

Cette formation permet l'acquisition de savoirs nouveaux sanctionnés par un diplôme. L'accès à cette formation est conditionné par les performances, le potentiel et le métier des agents concernés (4 heures par semaine) ¹⁹

B). Formation interne qualifiante

Cette formation est inscrite dans le plan de formation de l'entreprise. Elle permet l'acquisition de qualifications et compétences nouvelles pour les participants.

1.4. Les fonctions de formation

La formation assure quatre fonctions

1.4.1. La fonction de pilotage

Il s'agit d'une formation qui anticipe, structure, et anime des actions en assurant la convergence des buts avec ceux de l'organisation et la cohérence.

Avec les autres systèmes de celle-ci la fonction de pilotage peut être assurée par une ou plusieurs personnes. Donc son but essentiel est la convergence des buts au sein d'entreprise.

1.4.2. La fonction de régulation

Sa mission principale est d'assurer la programmation des actions, elle adapte la fonction de régulation lorsque les variables d'environnement changent (modification des demandes des clients ou lorsque les caractéristiques de la fonction de réalisation se modifier). Elle est informée par des indicateurs de fonctionnement provenant de contrôle.

1.4.3. La fonction de réalisation

Elle concrète les actions de formation prévues au plan, mais également toutes les phases de réalisation comme le recueil des besoins, la construction du plan, le suivi budgétaire.

Donc c'est le contrôle de concrétisation des actions de formation et leur suivi.

¹⁸ DJANKAI A, « guide pratique en formation professionnelle » Les édition Houma imprimé 2003, p.13.

¹⁹ BENCHEMAM F, GALINDO G, <<gestion des ressources humaines>>, 4eme édition, Paris, 2013.

1.4.4. La fonction de contrôle

Cette fonction se charge de transmettre l'information au pilote à travers les données de tableau et le bilan, c'est-à-dire les actions réalisées, les stages annuels, les absentéismes. Elle le fait en saisissant l'information, en la comparant aux standards (notamment à la prévision du plan de formation, et en transmettent les écarts constatés aux régulations aux pilotages).

1.5. L'évolution historique de la formation en Algérie

1.5.1. La formation dans des années 60 et 70

Durant cette période, l'Algérie a été marquée par l'adhésion de la Ressource Humaine à la politique des entreprises, la formation a constitué le levier de construction de la compétence. Même si la formation dans cette période elle n'a pas constitué l'aspect le plus important de la gestion des Ressources Humaines, mais elle a constitué un axe majeur de la politique de construction de l'Algérie. Selon la loi 78-12 du/08/1978, les dispositions législatives s'articulent autour de la définition de l'action de formation comme un facteur de promotion sociale et professionnelle.²⁰

1.5.2. La formation dans des années 80

L'effort de la formation durant cette période a été fortement ralenti et contrôlé, la politique de la formation devient alors un processus de marchandages et de négociation entre des Groupes et des parties prenantes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, et au-delà le décret 82-298 du 04/09/1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation Professionnelle en entreprise a pour objet de définir les modalités d'organisation. Donc l'objet de la formation est de satisfaire les besoins de l'entreprise en main d'œuvre Qualifiée.

1.5.3. La formation dans des années 90

À partir des années 90, l'Algérie est entrée dans une phase de transition vers une économie de Marché. La situation macro-économique de l'Algérie s'est sensiblement améliorée, faisant suite aux Programmes d'ajustement structurels et à l'évolution favorable du prix des hydrocarbures. La naissance d'un large secteur privé de formation professionnelle et l'implantation des entreprises étrangères qui ramènent de nouvelles pratiques de ressources humaines et de gestion ont nécessité de rationaliser l'effort et la dépense de la formation. Les entreprises veillent alors à donner à la formation une dimension stratégique puisqu'elle a été inscrite dans une perspective d'adaptation des entreprises à la nouvelle donne de l'environnement économique mondial dans lequel elles s'insèrent graduellement. De plus en plus, les entreprises élaborent des plans de formation centrés sur le renforcement des

²⁰ La loi n°78-12, Relative au statut général du travailleur, publié au journal officiel du 5 août 1978. Normalement vous devez écrire article n ?? de la loi

Chapitre II : Formation et compétence

compétences existantes et même vers la création de nouvelles compétences. Ainsi de consolider leur rentabilité et leur compétitivité dans un environnement multiculturel et pour faire face à des entreprises étrangères plus offensive sur le plan du marketing, du recrutement et de la motivation des ressources humaines²¹.

1.6. L'importance de la formation au sein de l'Entreprise

1.6.1. S'adapter aux changements organisationnels

Les entreprises sont soumises à des changements multiples, liés aux crises et aux cycles économiques, aux changements technologiques, à l'évolution de nos sociétés. Ces changements les conduisent à devoir s'adapter rapidement en procédant à des réorganisations (fusions et acquisitions, croissance et décroissance), mais aussi à des modifications des manières de travailler (changements de style de leadership, de processus, etc.). Or, ces Changements ne s'accompagnent pas toujours du succès escompté et peuvent même nuire à la mobilisation des salariés. Partant de ce constat, les organisations structurent davantage leurs processus de changement et mettent en place des activités de développement organisationnel, coordonnées et contrôlées. Ces activités s'incluent, entre autres, des occasions d'échange, de partage, d'apprentissage, et donc de formation, qui améliorent le succès des changements organisationnels et aident à les rendre acceptables. Prenons l'exemple d'une institution financière qui souhaite Passer d'une culture de transactions bancaires à une culture orientée vers le service à la clientèle. Pour réussir sa transition, elle devra miser sur des activités de formation qui cibleront non seulement l'acquisition de compétences, mais aussi l'évolution des perceptions des croyances du personnel. De ce fait, le développement des compétences accompagne le changement organisationnel et permet de mobiliser les RH autour du changement.²²

1.6.2. Attirer et retenir les ressources humaines compétentes

Les activités de développement constituent un atout pour attirer de nouvelles recrues. La formation représente ainsi un levier d'attraction des RH. Elle permet aussi aux entreprises qui font face à des pénuries d'emploi ou à des départs massifs à la retraite de trouver des solutions de rechange à un manque de main-d'œuvre sur le marché du travail. Grâce à la formation, il devient possible d'élargir les critères de recrutement et de préparer les nouveaux embauchés à effectuer leurs tâches à l'interne. La formation des RH comporte aussi un avantage pour la rétention des employés, des études récentes ayant montré que les employés

²¹ EMTIR, F. « l'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algériennes », mémoire de magister en maanagemnetnt,2014, p22,

²² St-Onge Sylvie Guerrero-Victor Haines-Jean-Pierre brun, Sylvie op.cit. p,157

Chapitre II : Formation et compétence

qui perçoivent les efforts faits par leur entreprise pour les former et les développer tendent à rester dans cette entreprise (Si et Li, 2012). Le fait d'offrir de la formation communique aux membres du personnel que la direction souhaite qu'ils progressent. Faute de possibilités d'apprentissage, de nombreux employés choisiraient autrement de poursuivre leur cheminement professionnel dans des organisations concurrentes. La formation est aussi un moyen reconnu pour faciliter l'intégration des nouvelles recrues dans les mois qui suivent leur embauche, et de ce fait pour les maintenir dans leur emploi.

1.6.3. Améliorer les performances et stimuler l'innovation

Un des enjeux de la formation est d'aider les employés à s'adapter à leur poste de travail et à maintenir des niveaux de performance élevés au fil du temps. Dans un environnement où les produits et les technologies évoluent vite, les compétences à maîtriser dans les métiers changent rapidement. Les organisations ont donc intérêt à former leurs employés si elles veulent les aider à accomplir leurs tâches professionnelles avec succès. La formation n'agit pas uniquement sur les compétences techniques à court terme. Former les salariés, c'est aussi leur donner l'occasion de découvrir de nouvelles façons de penser et de travailler, ce qui peut stimuler leur créativité et encourager l'innovation. De cette manière, les entreprises parviennent à se démarquer en conservant une longueur d'avance sur leurs concurrents et en offrant des produits et des services novateurs. En fin, les activités de formation peuvent agir sur le rendement collectif en favorisant le travail d'équipe et la polyvalence entre les salariés, en optimisant la collaboration et les chaînes de communication entre salariés. Les activités de cohésion d'équipe, de théâtre, de partage d'expériences, qui favorisent toutes la socialisation et la collaboration, participent au rendement collectif en optimisant les manières de travailler ensemble dans l'entreprise.

1.6.4. Préparer la relève

La préparation de la relève constitue une priorité pour un bon nombre d'entreprises. À cet égard, la formation des RH représente l'un des éléments d'un programme de développement des potentiels de gestion à l'interne. Il s'agit en fait de préparer les employés à occuper des postes de cadres de différents niveaux. Ajoutons que la formation qui vise à préparer la relève s'établit à long terme, car il s'agit de développer des compétences complexes.

1.6.5. Implanter une culture d'apprentissage continu

Certaines organisations choisissent de ne pas simplement réagir aux changements qu'elles subissent, mais de s'y préparer et d'adopter une approche proactive en implantant une culture d'apprentissage continu. De cette manière, elles développent chez les salariés des

Chapitre II : Formation et compétence

Habitudes de questionnement, de volonté de progression et de recherche d'amélioration. Le groupe Rovigo, lauréat du prix Défi employeurs inspirants décerné par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) en 2012, se démarque par ce type de culture : à tous les niveaux de l'entreprise, on offre des espaces d'échange avec les salariés, des occasions de réflexion, et on introduit des changements utiles qui facilitent le travail à chaque maillon de l'entreprise, pour que tous avancent ensemble dans la direction souhaitée. L'instauration d'une telle culture passe par la création d'un milieu de travail propice au partage d'idées nouvelles ainsi qu'à la tolérance au risque (et à l'erreur). La mise en place d'activités régulières de formation et de développement de compétences y contribue, ainsi que la détermination de valeurs et de comportements favorables aux apprentissages individuels et collectifs.

1.7. La contribution de la formation pour la société et pour les employée et l'organisation

A) Pour l'employée

- Apprendre.
- Développer son employabilité et sa polyvalence.
- Être soutenu dans sa carrière.
- Se développer personnellement et professionnellement.
- Progresser dans son métier.
- Se sentir compétent et efficace dans son emploi.

B) Pour l'organisation

- S'adapter aux changements organisationnels.
- Attirer et retenir des RH compétentes.
- Améliorer les performances et stimuler l'innovation.
- Préparer la relève.
- Implanter une culture d'amélioration continue²³.

1.8. La politique de la formation

La politique de formation est définie comme une politique humaine de l'entreprise. Il ne s'écrit pas tous les ans, sa durée de vie est de quelques années (environ 5 à 7 ans), et le sens de la formation est redéfini ou ajusté chaque année. Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée.

Il s'agit d'un document comportant 3 parties :

²³ Sylvie St-Onge Sylvie Guerrero-Victor Haines-Jean-Pierre Brun op, Cit, P,154.

Chapitre II : Formation et compétence

- 1- Ce que l'entreprise espère réaliser grâce à la formation.
- 2- Des principes d'organisation à respecter, notamment le partage des responsabilités.
- 3- Les conditions de réussite et les principes d'efficacité²⁴.

Selon Alain MEIGNANT une politique de formation doit répondre à trois finalités consolider l'existant, accompagner et faciliter les changements, préparer l'avenir. Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document qui comporte :

- Les principes d'organisation ont respecté, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- Les conditions de réussites et les principes d'efficacité.

1.9. Les objectifs de la politique de formation

Une politique de formation doit répondre à plusieurs objectifs, dont nous citons ~~quatre~~ uns :

- Adapter le personnel à son poste actuel.
- Développer le professionnalisme des salariés.
- Préparer le personnel a des évolutions à venir.
- Rendre capable le personnel a des évolutions à venir.
- Rendre capable le personnel à participer efficacement aux projets d'entreprise.
- Elever le niveau général du personnel.
- Aider le personnel a évolué hors de l'entreprise.

1.10. La démarche de la formation

La formation est une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des employés.

Le diagnostic des besoins de formation et la diffusion de la formation doivent être effectués à un moment opportun afin de ne pas nuire à l'avancement des projets. Il faut éviter les périodes de surcharge de travail.

L'analyse des besoins de formation vise à déterminer si les problèmes de Performance constatés peuvent être palliés par une formation ou s'il s'agit des problèmes liés à l'organisation ou à la personne. La formation ne représente pas le remède à tous les maux.

²⁴ SOYER J,Op,cit, P, 28.

Chapitre II : Formation et compétence

Il est essentiel que l'employé prenne conscience de la nécessité de modifier ou de développer de nouvelles compétences ou habiletés.

Un climat favorable à l'apprentissage doit être créé lors de la diffusion de la formation de manière à favoriser les échanges ouverts.

Etape 01 : Identification plan de formation

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite par le comité de formation en fonction des activités de l'entreprise. Ainsi, ce comité a pour principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes.

Un besoin est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre la situation actuelle et la situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

Moyens d'identification des besoins de formation

- ❖ **Observation et écoute** : Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires relatifs aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'obtenir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.
- ❖ **Entrevue individuelle** : Cette rencontre est bénéfique, car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.
- ❖ **Groupe de discussion** : Le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée selon un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.
- ❖ **Evaluation du rendement** : Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines permet d'identifier les besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.²⁵

²⁵ MAREE-JOSEE, op, cit , P,74.

Chapitre II : Formation et compétence

Etape 02 : Planification et conception de la formation :

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

Cette étape consiste à organiser le programme de formation de telle manière qu'il puisse s'intégrer aisément aux activités courantes de l'entreprise tout en visant l'atteinte d'objectifs prédéterminés une planification efficace doit pouvoir réduire les effets négatifs des contraintes interne et externe²⁶.

Etape 03 : Diffusion de la formation

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, vous devez veiller à le diffuser de manière efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes.

De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tel un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.

Les techniques d'enseignements :

Tout au long de la formation, le formateur doit utiliser des techniques d'animation favorisant la participation des apprenants et leur compréhension des notions étudiées.

- **Exposé :** Technique plutôt formelle où le formateur explique, informe, motive ou offre une rétroaction. L'efficacité de cette technique, repose sur les qualités de communicateur du formateur.
- **Démonstration :** Mise en application d'un processus ou d'une opération en démontrant chacun des gestes à poser. Le formateur doit maîtriser un certain savoir-faire technique.
- **Discussion :** Repose sur l'échange verbal ou électronique d'informations sur un sujet précis ou un problème concret entre les participants. Ces derniers sont alors invités à exprimer leurs opinions et à partager leur expertise et leurs connaissances.

²⁶ CITEAU J, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique », édition Armant colin, Paris, 1994, P104.

- **Jeu de rôle** : Reproduction d'une situation ou d'un processus réel permettant de prendre conscience de sa pratique et de ses effets.
- **Entraînement à la tâche** : Apprentissage en cours d'opération qui fait appel à l'exposé, à la démonstration et à la discussion.²⁷

Etape 04 : Evaluation et suivi de formation :

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ et la nouvelle situation), il devient possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si elle s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

- Les participants ont-ils apprécié la formation ?
- Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ?
- Les participants appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail ?
- Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise ?²⁸

Les méthodes d'évaluation de la formation :

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

La majorité des évaluations se font grâce à un questionnaire systématique et standardisé remis aux participants à l'issue de la formation. Ces questionnaires mesurent la satisfaction à l'égard du déroulement de la formation. Les questions portent sur la qualité de l'enseignement, l'atteinte des objectifs visés par le programme, la qualité du contenu et des supports pédagogiques.

- L'évaluation à froid : elle consiste à organiser un entretien en interne avec le cadre stagiaire (généralement avec son manager) afin d'évaluer les apports réels de la

²⁷ MAREE-JOSEE « guide de gestion des ressources humaines », P, 79.

²⁸ Ibid.

Chapitre II: Formation et compétence

formation et leurs mises en application dans le quotidien professionnel. Ce système d'évaluation est notamment imposé par certaines normes.

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

Le suivi de la formation, c'est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et de savoir-faire acquis par chaque formé. La formation sans suivi ne sert pas grand-chose.

Une fois formés, les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes. À ce point que plusieurs employés oublient de s'assurer que leurs salariés peuvent, améliorer leur performance après la période de formation. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat, mais aussi établir un suivi après la formation.

Section 02 : généralités sur les compétences

Cette section sera consacrée aux définitions, enjeux, caractéristiques ainsi ces différents niveaux d'application de la compétence

2.1. Définition de la compétence

De nombreux auteurs ont tenté de définir la notion de compétence. Parmi la multitude de définitions existant on trouve.

Chapitre II: Formation et compétence

« La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ». ²⁹

Autres auteurs ont défini la compétence comme « ensembles de connaissances, de capacités d'action et de comportement structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données » ³⁰

Et d'autres comme suite « une personne compétent est une personne qui sait agir avec pertinence dans un contexte particulier, en en choisissant et en mobilisant un double équipement de ressource : ressource personnelle (connaissance, savoir , savoir-faire , qualités culture, ressource émotionnelles....)et ressource de réseaux(banques de données, réseaux documentaire, réseaux d'expertise, etc.) savoir agir avec pertinence, cela suppose d'être capable de réaliser un ensemble d'activités selon certain critères souhaitables

2.2. Les différents niveaux d'application de la compétence

Même si la compétence est définie comme une caractéristique de l'individu son application concerne plusieurs niveaux de l'entreprise. Celile Dejoux distingue essentiellement trois niveaux :

- Les compétences individuelles.
- Les compétences collectives.
- Les compétences organisationnelles.

Cette distinction permet de mettre en évidence les apports et les enjeux de l'usage de la compétence à chacun des niveaux.

2.2.1. La compétence individuelle

La compétence individuelle peut être définie comme « un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser, sans apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise »³¹.

²⁹ Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelles et de compétence collective .pdf (26/12/2006), p6.

³⁰ Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 2001, p141.

³¹ Ibid, p142.

Chapitre II: Formation et compétence

Pour mieux comprendre la notion de compétence qu'est riche en contenu, C.Dejoux nous a proposé un certain nombre de principes invariants décrivant la compétence individuelle:³²

- ✓ La compétence est une mise en situation (principe d'action). La compétence est contingente, elle est contextualité à une finalité (principe téléologique).
- La compétence est une construction, elle change dès qu'on la met en œuvre (principe de dynamique).
- La compétence est un attribut de l'homme, elle revêt un aspect individuel ou collectif.
- La compétence doit être reconnue par les autres pour acquérir une crédibilité (principe normatif du regard d'autrui).
- La compétence est transférable dans le cadre de processus d'apprentissage individuel et / ou organisationnel.
- La compétence a un caractère permanent si elle est mise en œuvre (principe de régularité).

Le modèle de compétence individuelle met l'accent précisément sur la personne, ses capacités, ses mérites, ses motivations. Par sa nature et en raison du caractère opératoire des décisions auxquelles elle donne lieu, la mise en œuvre de la compétence dans l'entreprise s'accompagne d'une forte tendance à l'individualisation, affectation dans les emplois, rémunération, évaluation, formation... sur la base de la compétence, constitue autant de décisions qui affectent chaque individu.

2.2.2. La compétence collective

Elle est définie par C.Dejoux comme « un agrégat entre les compétences que possèdent les individus, augmentées « d'un effet groupe » provenant de la dynamique collective des acteurs »³³, et au niveau de ces compétences on peut trouver des normes, des valeurs, des savoirs collectifs localisés au niveau des entreprises.³⁴ La compétence collective c'est aussi la capacité d'une organisation à assurer à un client (interne ou externe) une prestation dans le meilleur rapport qualité/coût possible³⁵, cette définition cache beaucoup de qualifications collectives comme la coopération, le travail collectif, l'expérience et l'apprentissage collectif, la synergie, la communication et le savoir de préparer une offre commune. L'un des enjeux du management des compétences tient précisément à sa capacité à

³² Celile Dejoux, Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences, www.strategie-aims.com/lille/com1802.pdf (02/02/2007), pp3-4.)

³³ Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, Op.cit., p267.

³⁴ Jean-François Amadiou, Loic Caldin Compétence et organisation qualifiante, Economica,1996 p 125

³⁵ Alain Meingnant, Les Compétences de la fonction ressources humaines, 3ème édition, liaison, Paris, p22

Chapitre II: Formation et compétence

mobiliser les compétences individuelles dans un projet collectif. En effet, les nouvelles organisations du travail ont besoin, pour fonctionner efficacement, de collectif de travail, coopération, échanges d'informations, capacité à travailler en groupe, constituent les exigences nouvelles des situations de travail actuelles dans les quelles priment la réponse à l'évènement. D'après là, la compétence collective se définit par les qualifications ou les composantes suivantes .³⁶

- La **synergie** qualifie les interactions fortes entre les membres de l'équipe.
- La **solidarité** renvoie au réseau coopératif entretenu au sein de l'équipe de travail.
- L'apprentissage définit le pouvoir qualifiant du collectif, fondé sur le type d'organisation mis en œuvre.
- **L'image opérative collective** enfin, désigne l'existence d'une représentation commune de l'activité de travail.
- Le **code et le langage commun**, qui font référence à ses membres : « il n'y a pas de compétences sans connivence »

2.2.3. La compétence organisationnelle

Les compétences organisationnelles sont perçues par l'entreprise comme fondamentales Car elles la différencient de façon stratégique (G. Hamel et C.K. Prahalad, 1990). Un seul individu ne peut pas à lui seul posséder une compétence fondamentale, dans la mesure, où comme l'indique, celle-ci s'inscrit bien souvent dans un réseau de relations entre les différentes ressources possédées par l'entreprise (vision systémique). C'est en fait de la complexité de ce réseau que va dépendre le niveau de la rente générée et le caractère durable de l'avantage concurrentiel.

Mais, cette complexité n'est pas sans entraîner de difficultés dans le repérage des compétences...³⁷

La compétence stratégique est donc un construit humain utile, rare et opaque ; elle est profondément insérée dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, et à ce titre, difficilement mobile, imitable et substituable, en fait la compétence stratégique est inséparable de l'entreprise qui la met en œuvre. Sa valeur n'a de sens que par rapport à l'entreprise qui va l'utiliser et la développer.

³⁶ Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, Op.cit., p177

³⁷ Dominique Puthod, Catherine Théveard, « la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressource », une illustration avec le groupe SALOMON, [www.strategie-aines.com\(28/02/2007\)p03](http://www.strategie-aines.com(28/02/2007)p03).

2.3. Les enjeux de la compétence

2.3.1. L'enjeu économique

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue,) la notion de capital humain prend alors tout son sens : les compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les coûts engagés pour les obtenir (la formation...) les entreprises attendent un retour sur investissement. La notion de capital humain renvoie, par analogie à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail (cf., les théories de Becker sur le capital humain).

2.3.2. L'enjeu organisationnel

La concurrence mondiale et l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisent à rechercher la flexibilité. Cette flexibilité peut être quantitative (l'entreprise joue sur les quantités et le volume des facteurs de production, capital comme travail) ou qualitative (l'entreprise tente de réunir les compétences dont elle a besoin pour sa production). La notion de compétence devient alors un enjeu sur le plan organisationnel lors de la mise en place de flexibilité qualitative.

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie. On parlera, dans ce cas d'organisation qualifiante, notion mise en lumière par Zarifian.

Elle sera dite « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur le processus collectif de création, de diffusion, d'assimilation des connaissances et des savoir-faire dans l'organisation. L'accent est mis sur le processus de création et de transfert de la connaissance (Garvin).

2.3.3. L'enjeu sociétal

La législation en vigueur a renforcé les responsabilités sociales des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leur compétence tout au long de leur carrière. Ce souci de l'employabilité, très intimement lié à la notion de compétence.

L'emploi à vie dans la même entreprise n'étant plus possible, les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde du travail au moment où ils ont perdu l'emploi.

Chapitre II: Formation et compétence

qu'ils occupaient auparavant. Le salaries est amené à devenir un acteur de son parcours professionnel au côté de son entreprise.

2.4. Les caractéristiques de la compétence

- ✓ La compétence est finalisée : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre.
- ✓ La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective : elle existe grâce au regard des autres.
- ✓ La compétence est constituée d'une combinaison : les savoir, les savoir-faire, les savoir- être
- ✓ La compétence est de nature contingente : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi ; elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail
- ✓ La compétence est observable lors de mise en situation
- ✓ La compétence est processus de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.³⁸

Jacques Leplat identifier quatre caractéristique du concept compétence :

- Elle est une notion abstraite et hypothèque, inobservable ce que l'on peut observer ce sont les manifestations (comportements erreurs, performances), d'où la nécessaire observation de l'activité à travers le titulaire et l'organisation du travail.
- Elle est « structurée » comment les connaissances de base les savoir-faire, les véritable de situation sont-ils organisés, assemblée pour la réalisation d'un objectif de travail ce qui suppose donc une mise en œuvre de capacité cognitives
- Elle est « apprise » : on n'est pas naturellement compétent ce qui nous intéresse ici c'est le « processus d'acquisition de la compétence », ainsi que les « ressource » nécessaire à cette construction.

Section 03 : la gestion des compétences

Dans cette section, nous allons aborder l'ensembles des informations liées a la gestion des compétences après nous allons conclure avec le lien existant entre la formation et les compétences.

3.1. Définition de la gestion des compétences

La gestion de compétences se définit comme « un ensemble d'activités destinées à exploiter et développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes,

³⁸ Lethiellleux .L, op, cit, P 44,

Chapitre II: Formation et compétence

dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs ».

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

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

3.2. Objectifs de gestions des compétences

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

- Évaluer les besoins stratégiques existants et futurs en fonction des activités de l'entreprise
- Informer les salariés sur l'évolution des compétences et des métiers

Les fonctions RH mesurent la réussite par le nombre d'effectifs recrutés, la gestion de compétences mesure son succès par son effet global sur le rendement.

3.3. Les grands domaines de la gestion des compétences

Si une entreprise souhaite pouvoir compter sur des prestations humaines, elle doit attirer, former, stimuler et rémunérer des collaborateurs compétents. Dans le domaine des ressources humaines, et à partir de ça on peut désigner les grands domaines de la gestion des compétences dans les points suivants :

- L'élaboration de profils de compétences ;
- L'évaluation des compétences ;
- Le développement des compétences ;
- La rémunération des compétences

3.3.1. L'élaboration de profils de compétences

L'une des premières étapes de la mise en œuvre de la gestion de compétences consiste à définir les compétences souhaitées pour atteindre de bonnes performances pour une fonction, pour un niveau de fonction ou pour une famille de fonctions. C'est ce que nous nommons « l'analyse de compétences ». Au niveau opérationnel, les profils de compétences constituent la pierre angulaire de la gestion de compétences. Ils forment, en fait, le point de référence pour l'évaluation des compétences, leur développement et leur rémunération.

Chapitre II: Formation et compétence

Il existe une multitude de méthodes (méthodes d'analyse de compétences) pour collecter des informations par rapport à une fonction, le contexte de sa mise en œuvre, les tâches et les responsabilités qu'elle implique et les compétences nécessaires : observations sur le terrain, entretiens individuels, panels, questionnaires de compétences, analyse des agendas des responsables de fonctions, consultation des documents de l'entreprise ou des schémas techniques, etc.³⁹

Quelle que soit la méthode utilisée, l'analyse de compétences doit donner les résultats suivants :

- Un aperçu des compétences cruciales importantes ;
- Une description des indicateurs de comportement par compétence.

On peut désigner quelques méthodes d'analyse de compétences dans les points suivants :

- **L'interview :**

Constitue un bon moyen pour en savoir plus sur tous les éléments caractéristiques d'une fonction et de son contexte, par exemple la position de la fonction, la mission, les objectifs et les incidents critiques typiques de cette fonction.

C'est également une excellente méthode afin d'interroger individuellement une grande variété de personnes sur leur expériences d'une fonction ou d'un groupe de fonctions spécifiques, leurs attentes quant à l'évolution de la fonction, leurs perceptions du comportement futur souhaité, leur vision personnelle. Notons toutefois que l'entretien individuel est une activité qui prend du temps, car souvent un seul entretien ne suffit pas.

- **Le questionnaire :**

À partir du dictionnaire de compétences utilisé par une entreprise, on établit un aperçu des compétences, présenté sous la forme d'un questionnaire. On invite les participants à noter les compétences selon leur importance, par exemple par des scores de 1 à 5, et à les classer selon leur fréquence. Ces questionnaires permettent de collecter rapidement des informations sur la fonction. Le danger que certains clichés reviennent vite est réel : le sens de l'initiative est toujours important, tout comme la résistance au stress, tout le monde doit être orienté vers le client, etc. les réponses à ces questionnaires exigent donc une confrontation critique et une discussion. La fiabilité du résultat et la pertinence réelle pour la fonction dans la pratique sont limitées.

³⁹ Lou Van Beirendonck, « tous compétentes ! : le management des compétences dans l'entreprise » Belgique 2006 ,p52-55

- **La carte de compétences :**

Sur les cartes de compétences se trouvent la définition d'une compétence et le cluster auquel elle appartient. Ces cartes sont un outil utile lors d'une interview : nous proposons un lexique à notre interlocuteur, la sélection et l'élimination des compétences se déroulent facilement et les cartes sélectionnées servent de base pour un entretien plus approfondi.

Cette carte met en lumière le patrimoine des compétences individuelles qui peuvent être mobilisées et coordonnées à tout instant dans l'intérêt de l'entreprise.⁴⁰ L'objectif de carte de compétences est d'obtenir une carte détaillée des différentes Compétences professionnelles existantes (savoir, savoir-faire, savoir-être)

3.3.2. L'évaluation des compétences

L'évaluation est un processus central de la GRH qui traverse la plupart de ses sous-systèmes (recrutement, formation, qualification...). Son enjeu majeur consiste à classer et à hiérarchiser, à « mettre de l'ordre » dans la ressource humaine de l'entreprise afin de donner du sens aux évolutions professionnelles individuelles. Le sens et la valeur accordés à un salarié ou à un collectif de travail sont issus d'un référentiel, porteur d'une idéologie. L'évaluation en effet n'est pas neutre. Elle propose un mode de lecture d'une organisation, et c'est seulement dans le cadre particulier des règles édictées par un système donné que se joue la question de l'objectivité.⁴¹

On peut désigner Les méthodes d'évaluation les plus courantes dans les points suivants :

A. Assessment centre

Cette méthode trouve son origine dans un contexte militaire, vers la fin des années 1930 et le début des années 1940. Depuis lors, les assessment centres ont connu une forte évolution.

L'expression « assessment centre » remonte à il y a environ soixante ans. Traduit littéralement, ce serait un « centre d'évaluation ». La deuxième partie de l'expression se réfère à l'endroit où auparavant, les candidats étaient invités à passer toutes sortes d'examens et de tests, destinés à juger de leur aptitude à remplir telle ou telle fonction.

L'authentique « centre d'évaluation » a disparu entre-temps, mais l'expression désignant la méthodologie qu'on utilisait a perduré jusqu'à aujourd'hui. Actuellement l'expression.

⁴⁰ Pierre-Xavier MESCHI, « le concept de compétence en stratégie », P13

⁴¹ Valérie Marbach, « évaluer et rémunérer les compétences », Paris, P11

Chapitre II : Formation et compétence

« assessment centre » se réfère à une méthode d'évaluation équilibrée grâce à laquelle plusieurs assessseurs évaluent les aptitudes des candidats, entre autre au moyen d'exercices pratiques. On peut définir l'assessment centre comme un processus d'évaluation au cours duquel un individu ou un groupe sont évalués par plusieurs évaluateurs (assesseurs) qui utilisent pour cela un ensemble intégré de techniques, Formant une part importante des techniques utilisées.

On peut définir l'assessment centre comme un processus d'évaluation au cours duquel un individu ou un groupe sont évalués par plusieurs évaluateurs (assesseurs) qui utilisent pour cela un ensemble intégré de techniques, Formant une part importante des techniques utilisées. Sur la base des résultats d'un assessment centre, on émet des jugements sur des compétences humaines dans le contexte d'une sélection, d'une promotion, d'un plan de carrière, d'une évaluation de potentiel et d'une détection des besoins en matière de formation. Lors d'un assessment centre, on offre aux candidats la possibilité de réagir judicieusement à des situations et/ou à des personnes dans un contexte suffisamment représentatif pour la fonction où le niveau de fonction dans le cadre duquel il ou elle est évaluée. La méthode est développée de sorte que les spécialistes des RH et le management en ligne puissent tous contribuer professionnellement à l'évaluation de compétences humaines, à condition d'être formés.

B. Entretien annuel d'activité

L'entretien annuel d'activité permet au manager de poser la note annuelle ou semestrielle ; aujourd'hui dans les entreprises avancées au domaine de la gestion des compétences, les managers intègrent l'informatique dans les entretiens annuels d'activité, d'une façon qu'ils permettent de faire un lien important entre la participation à la formation et le développement des compétences.

C. L'accompagnement terrain

L'accompagnement terrain ou Le coaching permet aux responsables d'évaluer périodiquement les compétences du membre de groupe, donnent les conseils, aident à développer, cette méthode permet de contrôler les développements réalisés par la formation mais elle a des avantages comme la probabilité que le jugement de manager sera beaucoup plus personnelle, en plus le comportement des salariés soit changé au cour de l'accompagnement de responsable d'évaluation.

D. Référentiel de compétences

Référentiel de compétences représente un outil de gérer et actualiser les compétences, présenter un espace possible de construction des compétences, elle est préparé généralement

Chapitre II : Formation et compétence

par les responsables de la mobilité de travail qu'ils ont fait la liste de toutes les professions (commercial, ressources humaines, qualité, production, développement...) après ils précisent les modèles fondamentaux de travail pour chaque domaine d'activité et sélectionner leur compétences nécessaire à faire bien comme il faut.

Remarque : ce qu'on peut dire c'est que la gestion des compétences n'a de réalité que si elle est suivie d'effet ; une entreprise ne sera considérée comme faisant de la gestion des compétences que s'il existe un lien entre les résultats de l'évaluation périodique d'un salarié et, sa formation d'une part, sa promotion d'autre part.

3.4. Le développement des compétences

Les changements de plus en plus importants et rapides vécus actuellement (ingénierie simultanée, mondialisation, l'économie de savoir...), le souci de la valeur ajoutée, l'avantage concurrentiel, le service, et un client désormais au centre, conduisent les entreprises à adapter simultanément leurs structures et leur capital humain aux nouvelles exigences à travers le développement des compétences de l'entreprise et pour assurer pérennité et croissance et pour atteindre un avantage concurrentiel durable. On présente ici certaines manières de développement des compétences :⁴²

3.4.1. Formation axée sur les compétences

Ce type de formation diffère de la version classique, principalement thématique. Dans une telle formation classique, on parlera par exemple de « formation aux techniques d'entretien », où l'accent résidera sur les modèles d'entretien, les capacités générales de communication et les règles de base. Dans la formation axée sur les compétences, l'accent réside plutôt sur les compétences comme, en référence à notre exemple des techniques d'entretien, l'analyse des problèmes, l'empathie, la flexibilité et la direction axée sur l'individu.

3.4.2. Coaching axée sur les compétences

L'accompagnement ou le coaching de développement peut se réaliser de différentes façons. Traditionnellement, nous distinguons entre le style directif et aidant. Le coach directif se profile comme un expert, il formule des recommandations, partage suggestions et conseils, apprend des choses, donne pour ainsi dire des leçons ou des instructions. Le coach aidant est plutôt accompagnant. Il encourage, stimule le collaborateur pour qu'il trouve lui-même des solutions, pose beaucoup de questions et accompagne le collaborateur dans son processus d'apprentissage. Chaque coach présente les deux schémas de comportement, dans une plus ou

⁴² Lou Van Beirendonck, Op. Cit, p128,132.

Chapitre II : Formation et compétence

moins grande mesure, en fonction de son style préféré et de la nécessité d'intervenir de manière directive ou aidante.

3.4.3. Le développement des compétences individuelles

Pour développer réellement les compétences, il est essentiel de le vouloir. Dans ce but, soit la compétence à acquérir s'inscrit dans les objectifs de la personne soit celle-ci à elle-même pris conscience du déficit existant et émis le désir de le combler. Dans les deux cas, l'individu doit être un acteur de son propre développement, de sa carrière, de sa vie.⁴³ Il s'agit ensuite d'amener l'individu au succès, grâce à :

- Une capacité à s'identifier avec les objectifs de l'entreprise (adéquation entre ses objectifs personnels et ceux de l'organisation).
- La valorisation de ses forces (activités maîtrisées) et de son potentiel.
- Une progression permanente, par le développement des compétences, synonyme de responsabilités accrues.

3.4.4. Le développement des compétences collectives

Le développement des compétences collectives peut être posé à deux niveaux :⁴⁴ Elle est la résultante des interactions professionnelles et affectives qui s'élaborent, spontanément et en fonction des stimulations organisationnelles, entre les membres d'une équipe et de la complémentarité, ou non, de leurs compétences. La macro compétence suppose stimulation et canalisation des capacités cognitives individuelles, Mais il se situe aussi à un niveau plus global : la compétence collective d'une organisation est aussi la résultante des interactions et des complémentarités entre les différentes équipes qui composent l'entreprise.

3.5. La rémunération des compétences

La rémunération des compétences est un thème sensible, qui fait l'objet de très nombreuses discussions dans le cadre de la gestion des compétences. Et pour cela il faut être prudent quand il s'agit d'associer les compétences et leur développement à toute forme de rémunération. La gestion de compétences a beaucoup plus de chances de réussir si elle n'est pas associée directement à la rémunération. Ce lien ne peut être établi que lorsque toutes les autres composantes de la gestion des compétences sont déjà en Place.⁴⁵

⁴³ Daniel Held et Jean-Marc Riss « le développement des compétences au service de l'organisation » Paris p96

⁴⁴ Ronald Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, Op. Cit, p20

⁴⁵ Lou Van Beirendonck, Op, Cit P143-147

Chapitre II : Formation et compétence

Une politique salariale bien équilibrée doit se fonder sur une principale d'équipe, tant interne qu'externe. Elle doit également tenir compte des possibilités et des limites de la fiscalité. Les facteurs d'influence sur la rémunération individuelle se résument comme suit :

- La fonction ou le rôle.
- Les prestations de l'individu.
- Les compétences de l'individu.
- Le marché de l'emploi.
- ✓ Les valeurs et la culture de l'organisation.

Ces facteurs doivent être intégrés dans un système équilibré, tant pour l'organisation que pour les collaborateurs. La transparence est un élément essentiel du système de rémunération : toutes les parties Concernées doivent savoir clairement de quelle façon les facteurs influencent leur rémunération finale. Un bon équilibre entre ces facteurs attire et fidélise les collaborateurs et permet de rémunérer et de stimuler les comportements qui contribuent au succès de l'entreprise.

3.6. Le lien entre la formation dans le développement de la compétence

La formation continue est plus que jamais un instrument capital du développement des compétences des individus. Dans un contexte de travail de plus en plus complexe, mouvant et incertain, elle doit principalement permettre à chacun d'acquérir les clés de lecture du monde et de se doter des repères indispensables à l'action.

Si les apports de connaissances restent indispensables tout au long d'une carrière pour maintenir un niveau d'expertise et développer de nouvelles capacités professionnelles, nous sommes entrés dans une ère de transformation si profonde que les personnes doivent avant tout acquérir les facultés d'apprendre, d'innover, de composer, pour se doter des compétences essentielles pour s'adapter en permanence au monde qui bouge. En effet, la formation continue apporte bien plus que des contenus. Elle permet certes de maintenir ses qualifications à niveau, mais aussi, à tout moment, de confronter ses acquis, d'analyser et de mettre en perspective ses expériences, et de prendre ainsi le recul nécessaire sur ses propres pratiques pour renforcer ses compétences. La part de l'échange entre pairs, de la confrontation aux autres et de la mise en débat des notions est fondamentale dans le développement de la personne. En multipliant les sources de savoir et en réinventant sans cesse les façons de former, nous pourrons, pour les années à venir, répondre à ces besoins exponentiels et infinis de développement permanent des compétences.⁴⁶

⁴⁶<https://www.cairn.info/la-formation-professionnelle-dans-les-services-pub--9782810908226-page-107.htm>

❖ La relation entre la formation et la compétence

Les compétences ne sont pas une donnée stable, une fois acquise elle ne subira aucune modification. L'arrivée de nouvelles technologies sur le marché peut faire en sorte que les compétences perdent de leur pertinence et que les connaissances deviennent obsolètes. La politique de formation a pour objectif de combler les lacunes des employés en termes de connaissance en les enrichissant et les mettant à jour, En effet, tous les savoirs nouveaux, actualisés et utiles sont toujours acquis via la formation⁴⁷.

❖ La formation comme un outil de développement des compétences

La philosophie de la formation continue comme développement des compétences consiste à des actions organisées en fonction des besoins identifiés, puis consolidées dans le plan de formation. La formation ne peut être dissociée de la culture d'entreprise, car au-delà de l'acquisition de connaissances, elle influe directement sur le comportement, les attitudes et les relations des personnes entre elles, qu'elles soient verticales, horizontales ou transversales⁴⁸

❖ La valorisation des compétences par la formation

La compétence s'inscrit dans une culture. La culture est un soubassement caractéristique et relativement stable alors que la compétence fait appel à des notions de créativité, d'initiative, d'incertitude et de complexité. Lorsqu'une entreprise a défini son projet, la formation devient l'élément fédérateur pour décliner les différentes orientations du projet d'entreprise. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concentration.

L'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage d'entreprise. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concertation, m'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage des responsabilités, la formation devra prendre cette valeur comme élément de base pour organiser l'action. De même si la culture de l'entreprise sert à développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe. Toutefois, lorsque la culture de l'entreprise n'a pas été clairement définie, la formation peut être un facteur de création d'une culture d'entreprise. Cette approche représente cependant le risque de créer des comportements qui n'ont pas été envisagés par le directeur. Il est donc préférable de définir avec la direction générale, et en concertation avec

⁴⁷ SENGUENI Fadhila, « La formation et la compétence » Paris P.57

⁴⁸ BRNETAUX.J. B, « Gestion des ressources humaines », 4ème édition, Yaoundé, UCAC, 2007, p74

Chapitre II : Formation et compétence

les principaux acteurs, les orientations de comportements culturels souhaités avant d'engager le plan de formation

❖ La formation et le développement des compétences salariées

La question du développement des compétences occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation des individus, elle est en parie à l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission, et d'appropriation des connaissances, face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations socioéconomiques, c'est pour cela les programmes de formations professionnelles sont désormais axés sur le développement des compétences afin de contribuer au développement culturel, économique, et à la promotion sociale. La formation est certes considérée comme activité importante, à laquelle on consacre des budgets, relativement conséquents, portant en agissant sur les compétences des salariés, la formation est le moteur essentiel de l'efficacité professionnelle, car elle est l'outil qui permet d'agir sur les compétences, de continuer à les développer, les renforcer, et les entretenir, pour que l'organisation puisse continuer à être efficace. Elle constitue un moyen d'accroître la productivité, « c'est pourquoi on utilise fréquemment un terme d'investissement immatériel ou humain pour désigner l'ensemble des connaissances qui permettent à l'homme de produire plus que sa force physique ». Il convient de remarquer que toute formation ne se traduit pas automatiquement en progrès de productivité : certaines études sont plus utiles que d'autres.⁴⁹

Conclusion

La formation et la compétence sont des aspects essentiels de la croissance professionnelle et du succès organisationnel. La formation permet aux individus d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences, tandis que la compétence représente la capacité à appliquer ces connaissances de manière efficace. Ensemble, ils créent un cycle d'amélioration continue et de développement personnel.

La formation est un investissement judicieux pour les individus et les organisations, favorisant la productivité, la compétitivité et la satisfaction au travail. Quant à la compétence elle, représente le résultat de l'expérience pratique et de l'application des connaissances.

Il est important de reconnaître que la formation et la compétence sont des processus continus. Dans un monde en constante évolution, il est essentiel de maintenir ses connaissances à jour, de développer de nouvelles compétences et de s'adapter aux nouveaux défis et opportunités.

⁴⁹ 9DENIS Clerc, « la qualité des travailleurs », Edition Vuibert, 1995, Paris, page10

Chapitre II : Formation et compétence

Cependant, la formation et la compétence sont des éléments clés pour rester compétitif et réussir professionnellement. En investissant dans la formation et en développant des compétences solides, les individus peuvent réaliser leur plein potentiel et les organisations peuvent atteindre leurs objectifs stratégiques.

Partie pratique

Introduction

Nous allons procéder à une analyse de l'impact de la formation sur le développement de compétences des salariés au sein du groupe CEVITAL, afin de compléter notre travail théorique basé sur les chapitres précédents. En utilisant les concepts théoriques que nous avons développés, ainsi que les informations que nous avons recueillies lors de notre stage au service formation du groupe CEVITAL, nous présenterons d'abord l'organisme où notre enquête a été menée. Ensuite, nous examinerons le rôle de la formation et l'intérêt d'une gestion de compétences au sein de cette entreprise, en analysant son plan de formation, ses méthodes pour identifier les besoins de formation, les techniques utilisées pour évaluer les actions de formation mises en place ainsi les méthodes d'évaluation des compétences, et enfin, nous examinerons les formations existantes afin de comprendre l'impact de la formation sur le développement de compétences.

Pour cela, nous avons divisé ce chapitre en trois sections, dont la première section une présentation générale de l'Entreprise CEVITAL ET la méthodologie suivie sur le terrain et la deuxième section contient des informations sur la formation et la gestion de compétence et la troisième section l'analyse et l'interprétation des données.

Section 01 : Présentation de l'organigramme d'accueil et la méthodologie de recherche

Dans cette section nous allons parler de l'organisation où nous avons effectué notre stage. Ainsi que la méthodologie de recherche suivie. Tout en éclaircissant les différentes méthodes et techniques de recueil d'information adoptées. Afin de mener à terme notre thématique de recherche.

1.1. Présentation de l'Entreprise « CEVITAL »

Première Entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiées, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle, Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électroménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, service, médias.

Le Groupe CEVITAL s'est construit au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique. Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesses.

Chapitre III: La formation et les compétences aux seins de CEVITAL

Créée en 1998 et implantée au sein du port de Bejaia, Cevital Agro-industrie dispose de plusieurs unités de production ultramodernes de sucre, corps gras, eau minérale, boissons et sauces. Elle couvre les besoins nationaux et a permis de faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur pour les huiles, les margarines et le sucre. Ses produits se vendent dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest.

Tableaux N01 : les effectifs de CEVITAL unité el KSEUR

	janvier	Février	Mars	Avril
Totale des effectifs	279	293	303	305
Effectifs en CDI	264	264	262	263
Effectifs en CDD	15	29	41	42

Source : selon le document de l'entreprise

1.1.1. Raffineries et unités de production de groupe CEVITAL

- ✓ Raffineries de sucre 3000 et 3500 Tn
- ✓ 1 unité de sucre liquide et unités de production de sucre roux
- ✓ 2 unités de conditionnement de sucre
- ✓ 1 raffinerie d'huile
- ✓ 1 unité de conditionnement d'huile
- ✓ 1 margarinerie
- ✓ 1 unité d'eau minérale et gazéifiée
- ✓ 1 unité de fabrication et de conditionnement de boissons fruitées et de production de conserves et confitures
- ✓ 1 unité de fabrication de chaux calcinée et CO2
- ✓ Silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire d'Une capacité de 2000 tonne /heure

1.1.2. Le groupe CEVITAL a connu plusieurs étapes que nous pouvons cités

- 1971 : LANCEMENT DE LA CONSTRUCTION MÉTALLIQUE*
- 1971 : SOCOMEG (participation)
- 1975 : PROFILOR (création)
- 1979 : SOTECOM (acquisition)
- 1984 : SACM (acquisition)
- 1985 : ENALUX (création)
- 1986 : NORD METAL (création)

- 1986 : METALLOR (création)
- 1988 : CRÉATION DE METAL SIDER (SIDÉRURGIE)
- 1991 : REPRISE DES ACTIVITÉS I.B.M EN ALGÉRIE / CRÉATION DU QUOTIDIEN LIBERTÉ
- 1997 : CRÉATION DE HYUNDAI MOTORS ALGÉRIE
- 1998 : CRÉATION DE CEVITAL SPA INDUSTRIES AGROALIMENTAIRES
- 2006 : CRÉATION DE NUMIDIS ET IMMOBIS, ACQUISITION DE COJEK
- 2007 : SAMHA – PRODUCTION & DISTRIBUTION SAMSUNG / CRÉATION MFG (VERRE PLAT)
- 2008 : NOLIS - TRANSPORT MARITIME / COMMERCIALISATION DU VERRE PLAT EN EUROPE / CRÉATION DE NUMILOG
- 2009 : AUGMENTATION DE LA PRODUCTION DE SUCRE DE 1 M T/AN
- 2013 : OXXO (FRANCE) / ALAS (ESPAGNE)
- 2014 : BRANDT (FRANCE) / AFFERPI (ITALIE) EX LUCCHINI PIOMBINO Issad

1.1.3. LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

CEVITAL s'est construit autour de l'ambition et de la vision de son fondateur de bâtir un groupe industriel d'envergure mondiale, très compétitif, tourné vers l'exportation et l'international.

Le groupe possède des unités de production de taille mondiale, équipées des technologies les plus évoluées. La stratégie du Groupe s'appuie sur une forte compétitivité en termes de prix, de qualité, de volumes, de logistique, de robotisation, de Co-localisation. Une place de choix est également accordée à la Recherche et Développement, à l'innovation et au talent des collaborateurs. Ces atouts compétitifs forment le socle d'une industrie dynamique, exportatrice, créatrice d'emplois et attractive pour la jeunesse algérienne.

1.1.4. Innovation, Recherche et développement

Grâce à un savoir-faire considérable, CEVITAL Agro-industrie offre aux consommateurs des produits de qualité supérieure. • Huiles et margarines enrichies en vitamines • Huiles spéciales frites • Margarines de feuilletage et de table • Packagings adaptés aux besoins des consommateurs Une direction de Recherche & Développement a été

Chapitre III: La formation et les compétences aux seins de CEVITAL

mise en place et complétée le 1 Mai 2010. Une équipe de (13) personnes spécialisées se chargent des différentes sections ; citons : développement produits, processus de développement, packaging ainsi que la gestion des projets. En collaboration avec la production, le service marketing, commercial, finance et autres services, le département R&D est chargée d'une mission stratégique pour l'entreprise industrielle soit le développement, l'amélioration des produits existants, les nouvelles innovations, l'examen des données de marché ainsi que l'organisation de la veille pour déceler les tendances actuelles et futures, l'amélioration des processus industriels, le renforcement des partenariats avec les clients et les fournisseurs... CEVITAL Agro-industrie accorde une grande importance au contrôle qualité de tous ses produits, pour cela sont mis à sa disposition quatre laboratoires pour chacune des unités de production et d'un pilote dédié à l'innovation et à la R&D Ces laboratoires travaillent en étroite collaboration avec la direction de la production. Le sucre et les huiles de CEVITAL Agro-industrie sont des produits dont le système de qualité de fabrication est certifié ISO 22000.

1.1.5. Vision et mission et valeur de groupe CEVITAL

1.1.5.1. Vision

Forts d'esprit entrepreneurial, ils ont saisi des opportunités de croissance et de diversification rentable pour devenir un acteur majeur en Afrique, en Europe et dans le bassin méditerranéen.

1.1.5.2. Mission

Contribuer au développement économique de l'Algérie et servir nos concitoyens

1.1.5.3. Valeur : Intégrité-Respect-Initiative-Solidarité

S'inscrivent dans une philosophie et une pratique quotidienne de développement humain, de création de richesse et de protection de l'environnement au bénéfice de toutes les parties prenantes internes et externe de « CEVITAL ».

➤ **Intégrité**

Adopter une éthique professionnelle irréprochable.

Rejeter une forme de corruption.

Agir avec une haute rigueur intellectuelle.

➤ **Respect**

Le respect est un principe que CEVITAL entend accorder et témoigner régulièrement et attentivement à l'ensemble de ses collaborateurs, des acteurs de la vie économique et sociale, de l'environnement interne et externe

➤ **Initiative**

Aller au-delà des actions planifiées, anticiper les problèmes potentiels.

Imaginer et proposer des solutions innovantes.

➤ **Solidarité**

S'entraider mutuellement

1.1.6. L'organisation générale des composantes et les missions des directions

L'organisation générale des composantes et les missions des directions : L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe. La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 8 directions :

1.1.6.1. La direction Marketing :

Pour atteindre les objectifs de l'organisation, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

1.1.6.2. La direction des Ventes et de Commercialisations

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'organisation, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

1.1.6.3. La direction Système d'informations

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'organisation. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité. et rendre disponible pour l'Enterprise et les membres de l'équipe.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

1.1.6.4. La direction des Finances et Comptabilité

Préparer et mettre à jour les budgets Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes Pratiquer le contrôle de gestion Faire le Reporting périodique

1.1.6.5. La direction Industrielle :

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Est responsable de la politique environnement et sécurité Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

1.1.6.6. La direction Approvisionnements

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (Investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

1.1.6.7. La direction Logistique

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale,), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique. Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients

1.1.6.8. La direction des Ressources Humaines

La direction des Ressources Humaines gère un potentiel humain très important constitué de différentes catégories socioprofessionnelles et de qualifications diverses. Elle est chargée de la gestion du RH aussi bien au point de vue administratif que social, des recrutements et de la formation du personnel et ses missions sont comme suit :

- Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique ressources humaines - Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du RH de Cevital Food - Pilote les activités du social - Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures

- Assure le recrutement
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité - Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du RH
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du RH aux objectifs fixés par l'organisation.

1.1.7. La politique RH au sein de CEVITAL

CEVITAL a défini une politique de ressource humaine axée sur les objectifs de développement économique, qui tient compte des attentes et aspiration des collaborateurs. Le but étant l'instauration d'une culture d'Entreprise construits sur des valeurs communes.

❖ **Attirer les meilleurs talents, les intégrer et les faire travailler ensemble**

La vision RH de CEVITAL consiste à :

- Faire de la fonction RH, une fonction proactive et réactive, anticipant les besoins du groupe et assurant une parfaite planification de ses ressources.
- Assurer aux collaborateurs du Groupe des développements professionnels harmonieux et cohérents.
- Offrir aux collaborateurs un environnement de travail motivant

La concrétisation de cette politique se traduit par la mise en place de processus et d'outils de gestion RH, dont l'objectif est d'attirer les meilleurs talents, les intégrer et les faire travailler ensemble. La mise en place du site internet « CEVITAL recrute » permet des publications d'offres d'emploi et de recueillir un grand nombre de candidatures. Il permet également de faire connaître l'entreprise, ses opportunités de développement et d'épanouissement.

❖ **Développer les compétences**

Dans sa quête d'excellence, le Groupe CEVITAL a initié plusieurs programmes de formation en direction de ses collaborateurs. Des programmes ciblés visant à faire de Cevital un acteur économique majeur et un groupe entrepreneurial de classe mondiale. C'est dans ce cadre que s'inscrivent les programmes de formation « Mini MBA » et « Welch Way » destinés à hisser très haut, le professionnalisme des managers. Le but est d'assurer une relève en terme de management, pour accompagner la croissance du groupe et préparer, dans les

Chapitre III: La formation et les compétences aux seins de CEVITAL

meilleures conditions, les managers d'aujourd'hui, à devenir les futurs patrons des Business Unités.

La mise place d'une université d'entreprise (UCC) vient conforter le développement des compétences au sein de CEVITAL. Cette université se veut un lieu de partage de valeurs et de comportements, de transfert de savoir-faire et des meilleures pratiques. C'est également un lieu de développement des connaissances et des compétences propres à CEVITAL.

❖ **Reconnaitre et rétribuer les meilleures performances**

L'équité et la reconnaissance sont des principes fondamentaux dans la motivation des collaborateurs, mais également des règles de bonne gouvernance pour les managers. Dans ce sens, la mise en place d'un système de rémunération qui rétribue de manière équitable les meilleures performances et les meilleurs contributeurs est indispensable.

1.2. La présentation de la méthodologie de la recherche

Pour mener à bien notre recherche de terrain, nous avons réalisé un stage pratique au sein de l'entreprise Cojek unité de production appartenant au groupe Cevital. L'objectif visé par notre travail empirique est d'apporter des éléments de réponse à notre problématique qui consiste à étudier la relation et l'influence de la formation professionnelle sur le développement des compétences des employés.

Pour se faire, nous avons procédé par une enquête qualitative guidée dans un premier temps, par un entretien effectué auprès du DRH de l'entreprise et, dans un second temps, par un questionnaire élaboré auprès d'un échantillon du personnel de l'entreprise Cojek.

1.2.1. Les outils de recueil d'information

Le recueil d'informations était à l'aide de deux outils, comme évoqué plus haut, qui s'est déroulé auprès de l'échantillon présenté comme suit :

A. Entretien :

S'est déroulé avec le responsable des ressources humaines de l'entreprise Cojek (unité de CEVITAL) dans le but de nous éclairer sur la formation, sa procédure et la gestion des compétences

B. Questionnaire :

Le recueil de données du questionnaire s'est fait sur un échantillon de 29 employés sur un total de 305. Le questionnaire est formé de différentes questions réparties principalement sur deux axes ; le premier a pour objectif de traiter la formation professionnelle, son application et son implication sur les salariés. Le deuxième axe, porte sur la gestion des compétences qui

va nous servir de synthèse globale sur le lien entre la formation et le développement des compétences.

Section 02 : Analyse de la relation de la formation avec le développement des compétences

Notre entretien comme évoqué précédemment a été traité avec le DRH de l'entreprise Cojek, dans lequel nous avons essayé de tirer les principales informations sur la démarche de la formation professionnelle au sein de cette entreprise et aussi son importance sur le développement des compétences des salariés. Ainsi, notre guide d'entretien s'est concentré sur les différents éléments suivant :

2.1. La formation professionnelle au sein de l'entreprise CEVITAL

2.1.1. Définition de formation au sein de CEVITAL

La formation au sein de CEVITAL est considérée comme un investissement bénéfique ayant des résultats qui permettent à l'entreprise d'acquérir des performances et des compétences assurant le développement et la prospérité d'un côté et répondre aux extensions technologiques et aux défis des concurrents.

Connu par la qualité de ses services et son professionnalisme, CEVITAL veille à garder son statut, perfectionner son capital humain, assurant ainsi sa réputation sur le marché.

2.1.2. La place de la formation au sein de CEVITAL

La ressource humaine est le capital majeur l'entreprise, dans ce sens la formation constitue un axe essentiel et primordiale, ayant une place centrale dans la stratégie de l'entreprise, selon le DRH de l'entreprise, celle-ci investit une somme considérable concernant la formation car une structure formée n'a absolument pas de prix.

2.1.3. La démarche de formation

a- Identification des besoins

Dans cette phase, le responsable de formation s'engage dans la collecte des données au près des structures et des métiers de l'entreprise sur le manque observé et les difficultés rencontrées lors du déroulement des activités de l'entreprises. Pour bien réussir la bonne collecte de données, le responsable de formation s'appuie sur des outils, parmi ceux-là, on retrouve :

- **Entretien annuel d'évaluation**

Une entrevue formelle entre un salarié et son supérieur hiérarchique, qui représente l'employeur, durant cette entrevue. Ils discutent de l'année écoulée, des progrès accomplis et des objectifs à venir. C'est l'occasion pour l'employeur de faire part de ses réussites, de ses difficultés et définir les points de manque a amélioré.

- **La matrice de compétence et de polyvalence**

C'est un tableau qui donne une visibilité sur les attitudes disponibles ainsi que les besoins en compétences dans l'entreprise, elle permet d'organiser et de suivre les besoins de formation des employeurs ayant des compétences et des rôles spécifiques.

- **Plan de développement individuel PDI** : est un document qui identifie les objectifs de développement professionnel et personnel d'une personne, et les actions à entreprendre pour les atteindre.

Le PDI sert de guide pour le développement continu de la personne et favorise la progression de ses compétences et de sa carrière.

- b- La budgétisation du plan de formation**

Après l'identification des besoins au sein de l'entreprise par le responsable de formation et selon le planning de réunion, les besoins de formation seront énoncés et débattu par les responsables afin d'en tirer les besoins primordiaux selon plusieurs critères (nécessité, sécurité, développement, extension) en prenant compte des objectifs de l'entreprise, les responsables feront leurs choix de formation tout en ayant calibrer chaque besoin de formation en terme 'budget, nécessité' après le calibrage vient l'arbitrage pour donner accord aux formations favorables pour les structures et métier bénéficiant de formation.

- c- La prospection :**

Lors de cette étape, l'entreprise choisit consciemment et acquiert la formation auprès des organismes et des écoles de formation spécialisés, elle reçoit plusieurs propositions et utilise un outil tel qu'un tableau comparatif des offres pour évaluer et comparer toutes les offres, ce tableau recueille de manière exhaustive toutes les informations essentielles concernant la formation, après une analyse approfondie, l'entreprise identifie l'offre qui garantit le mieux l'accomplissement de ses objectifs.

Selon le DRH de l'entreprise CEVITAL le choix d'achat d'une formation est basé sur la qualité proposée et non exclusivement sur son prix.

Après avoir déterminé la meilleure offre de la formation, l'entreprise procède à l'accomplissement des contrats avec ses collaborateurs choisis (organismes de formation).

Dans cette étape, l'entreprise et l'organisme de formation collaborent pour établir un contrat qui comprend les éléments suivants :

- Les dispositions financières.
- La nature et les spécificités de la formation.

- L'organisation de la formation (planning, prise en charge, la logistique, support de formation)

d- Evaluation de la formation

Cette approche vise à évaluer les connaissances, les compétences, la condition de travail, la performance et la motivation des employées, pour évaluer les résultats deux technique sont utilisée : l'évaluation immédiate après la formation, appelée évaluation a chaud, et l'évaluation ultérieure après un laps (à froid) de temps afin de mesurer l'impact de la formation reçue. CEVITAL procède comme suit :

- **Evaluation à chaud**

Elle se fait le dernier jour de la formation, son ultime raison c'est de mesurer la satisfaction des employées former, et des questions sur d'autre aspect de l'action (outils pédagogique, condition matériels, qualité de formateur)

- **Evaluation à froid**

Le responsable hiérarchique évalue son personnel après une durée qui varie de 2 à 6 mois au maximum, cette évaluation vient pour conclure et pour mesurer :

- Le degré d'atteinte des objectifs fixé avant la formation.
- Les changements observés suite à l'action de formation suivie.
- Les acquis et les axes à améliorer.

2.1.4. Types de formation au sein de Cevital

Nous avons distingué trois principaux types de formation :

- La formation diplômante : c'est une formation qui permet l'obtention d'un diplôme reconnu par l'état comme BTS, un Master, Licence
- Formation qualifiante : c'est pour la qualification au poste supérieur dans l'objectif d'une promotion ou recrutement (parcours professionnel)
- Formation certifiant : c'est une formation reconnue qui permet d'obtenir une certification officielle, elle est rattachée surtout aux parcours personnels

2.1.5. Les formes de la formation au sein de cevital

- **Formation intra entreprise** : la formation se déroule sur le site et généralement dispensée par des formateurs internes, elle facilite l'adaptation du contenu, le renforcement des communications interne et la création d'un langage commun.

- **Formation inter entreprise :** des actions de formation sous forme de séminaires pour une durée de quatre cinq jours, elle regroupe plusieurs entreprises ce qui permet des échanges fructueux et permet une confrontation de culture d'entreprise différente.
- **Formation externe :** elle est assurée par des organismes externes comme les écoles de formation.

2.1.6. La politique de formation au sein de Cevital

La politique de formation dans l'entreprise Cevital est bien défini, sa stratégie se résume sur les points suivants :

- Avoir un vivier de compétences.
- Des ressources humaines qualifiées.
- Développement du potentiel humain.
- Assurer la succession.

2.2. La gestion des compétences au sein de Cevital

La compétence au sein de Cevital est considérée comme l'ensemble des savoir, savoir-faire et savoir être qui garantit le développement et le bon déroulement des activités de l'entreprise, selon les dirigeants de CEVITAL les compétences est le carburant d'une entreprise, et il faut toujours chercher à avoir plus pour rouler loin. C'est pourquoi qu'il faut avoir une bonne gestion de compétence.

2.2.1. Le rôle d'une gestion de compétences chez Cevital

Le rôle principal d'avoir une gestion de compétence est d'optimiser la performance individuelle et collective des employés en veillant à ce que ces derniers possèdent les compétences nécessaires pour atteindre les attentes et les objectifs de l'entreprise.

2.2.2. Objectifs de la gestion de compétence chez Cevital

Selon le DRH de Cevital les objectifs d'une gestion de compétence sont comme suit :

- Amélioration de la performance : en évaluent régulièrement les compétences des employés la gestion des compétences identifie les opportunités d'amélioration, ce qui permet d'offrir des formations ciblés pour leurs améliorations.
- Identification des compétences clé : la gestion des compétences permet a l'entreprise d'identifier les compétences essentielles pour la réussite de l'organisation elle permet aussi de déterminer les compétences spécifique qui doivent être maintenue et développées au sein de l'entreprise.
- Planification de la relève (succession) : en identifiant des compétences requises pour des postes clés, la gestion de compétence facilite la planification de la relève et de

Chapitre III: La formation et les compétences aux seins de CEVITAL

repérer les employées ayant le potentiel de prendre des responsabilités plus importantes à l'avenir

- Une prise de décision éclairée : la gestion des compétences fournit des informations sur les compétences disponibles au sein de l'entreprise qui permet au gestionnaire de prendre des décisions éclairées en matière de recrutement d'affectation....

Section 3 : interprétation et analyse des résultats obtenus

3.1. Les résultats obtenus du questionnaire sur l'influence de la formation sur le développement des compétences

Nous allons présenter les principaux résultats tirés de notre questionnaire qui a pour but de traiter la problématique qui cherche à comprendre l'influence de la formation professionnelle sur le développement des compétences des salariés de l'entreprise Cevital.

3.1.1. Présentation des caractéristiques de l'échantillon d'étude

Nous allons présenter dans ce point les caractéristiques personnelles de notre échantillon selon le genre, l'Age, le niveau d'instruction.

3.1.2. Répartition de l'échantillon selon le genre

Tableaux N02 : Répartition de l'échantillon selon le genre

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Masculin	23	79%
Féminine	6	21.69%
Total	29	100%

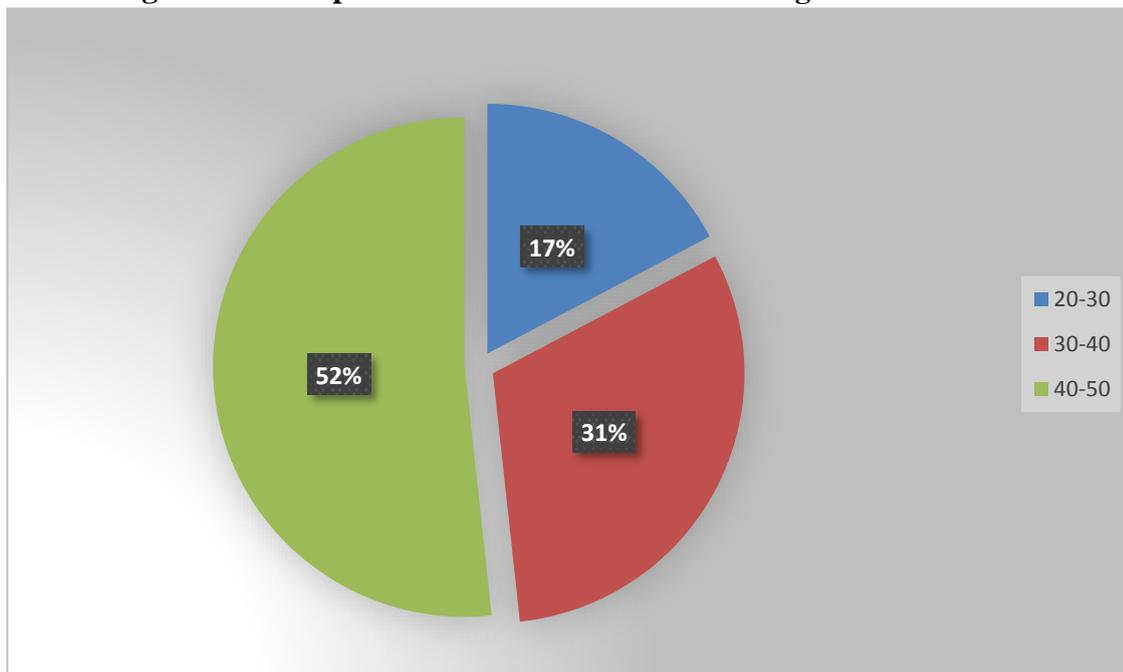
Source : établi par nous-même selon les résultats de questionnaire

D'après les données du tableau numéro 02, nous avons étudié une population de 29 individus, appartenant à différentes catégories socioprofessionnelles. Dans cet échantillon, la part la plus importante est celle des hommes, qui représentent 79.31% de la population totale. En revanche, les femmes ne constituent que 21.69% de la population étudiée. Cette supériorité peut s'expliquer par la nature des tâches effectuées, et de système 3/8 qui complique la présence de la femme.

3.1.3. Répartition des échantillons selon l'Age

Dans cette figure, Nous allons présenter l'âge de notre échantillon

Figure N° 01 Répartition de l'échantillon selon l'âge



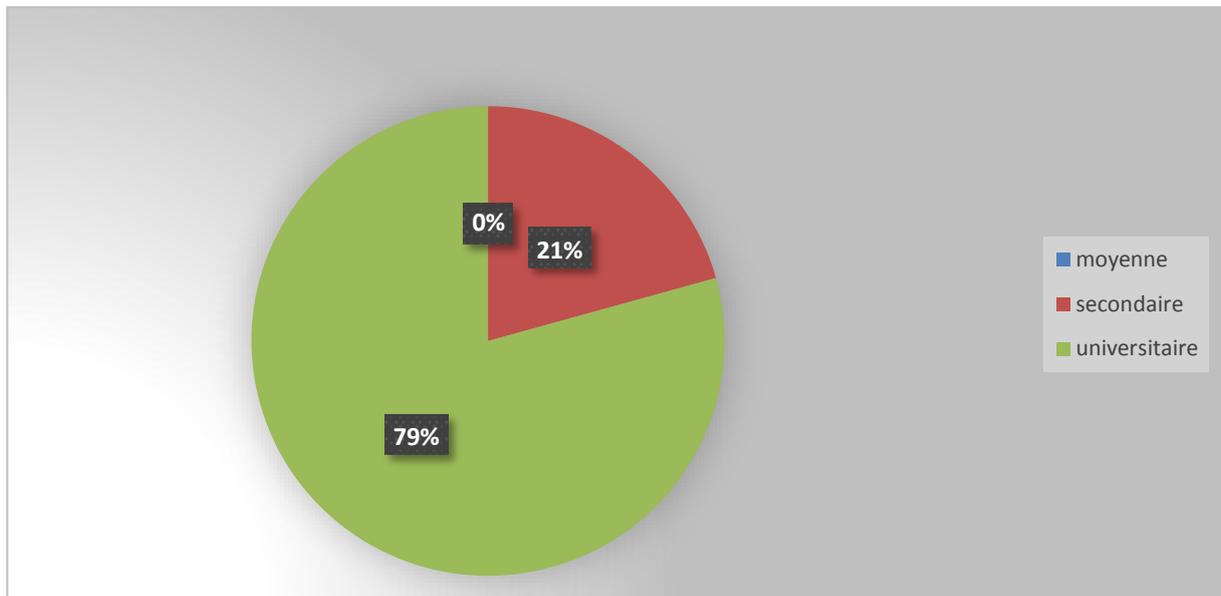
Source : élaboré par nous selon les données de questionnaire

Selon la figure N° 01, on observe que la catégorie d'âge la plus représentée est celle des 40-50 ans, avec un pourcentage de 52 %, ensuite vient la catégorie allant de 30 à 40 ans qui est représentée avec un pourcentage de 31% tandis que la catégorie de 20-30 ans est relativement faible avec un pourcentage de 17%.

Ces chiffres indiquent clairement que la population étudiée est majoritairement composée des moyens âges est cela est dû à notre échantillon qu'on a consacré en majorité pour les employés de l'administration en raison de leur disponibilité pour le recueil d'information et pour s'assurer que on touche une population formé pour recueillir des questionnaires complets.

3.1.4. Répartition de l'échantillon selon les niveaux d'instruction

Figure N°02 : Répartition de l'échantillon selon les niveaux d'instruction



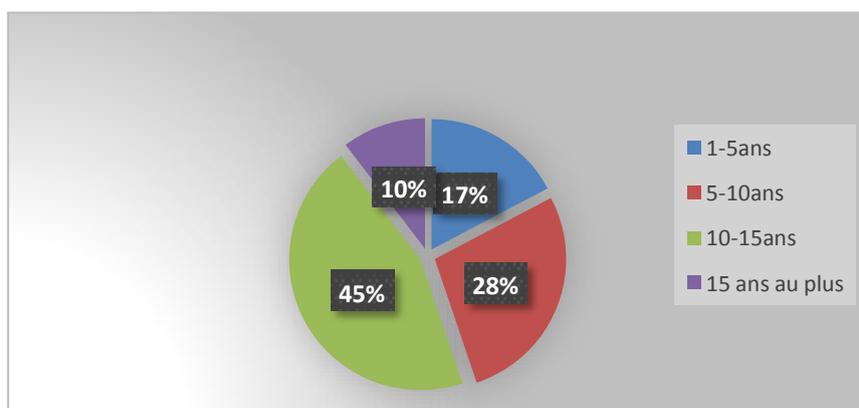
Source : établi par nous-même selon les données de questionnaire

D'après notre étude, il ressort que la grande majorité des personnes interrogées, soit 79% possèdent un niveau universitaire, tandis que 21% sont au niveau secondaire et absence d'autres catégories.

Ce constat s'explique par le fait que l'entreprise CEVITAL accorde une importance significative au niveau d'instruction de ses employés. En effet, ceux qui ont un niveau d'instruction plus élevé bénéficient de formations supplémentaires, telles que des programmes diplômant, leur permettant de continuer leurs études à l'extérieur. Cette approche répond aux besoins spécifiques de l'entreprise.

3.1.5. Répartition des échantillons selon l'ancienneté dans l'Entreprise

Figure N°03 : Représentation de l'échantillon selon l'ancienneté



Source : établi par nous-même selon les données de questionnaire

Chapitre III: La formation et les compétences aux seins de CEVITAL

Selon la Figure On remarque que la majorité soit 45% des employés interrogés ont une ancienneté entre 10-15ans, tandis qu'un pourcentages significatif 28% ont une ancienneté entre 5-10 ans, suivie d'une proportion de 17% qui ont une ancienneté de 1-5ans et finalement un pourcentage significativement faible soit 10% Dont l'enceintés est 15ans ou plus.

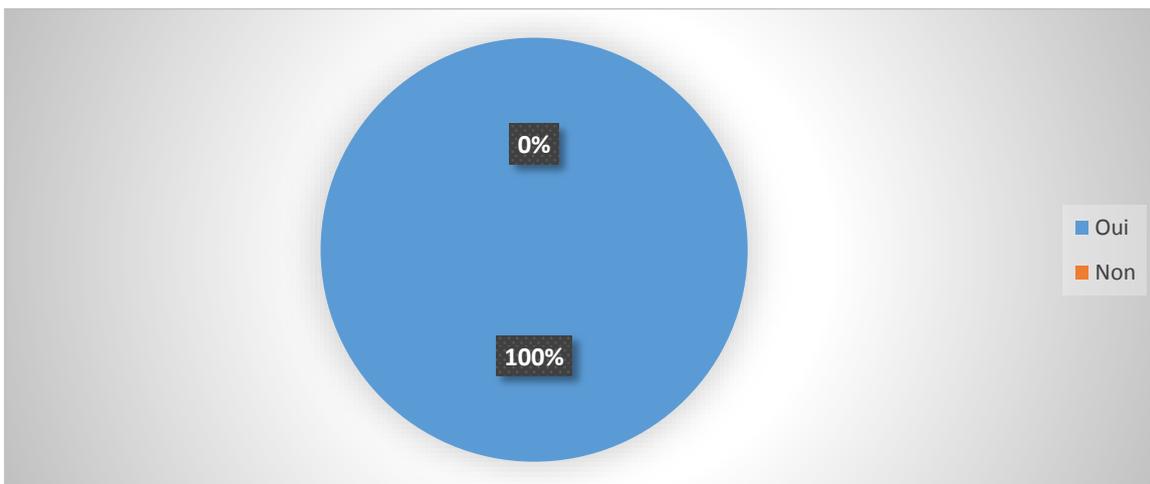
À partir de ces données, on conclut que les employés de Cevital sont particulièrement ceux qu'on interrogés ont une ancienneté cela permet à l'entreprise d'avoir une certaine stabilité et continuité, est assurent une Expertise et connaissance, qui garantit de résoudre les problèmes rencontre et de prendre des décisions éclairées.

3.2. Formation et évolution des compétences des salariés

3.2.1. Répartition des employés selon le cas d'avoir suivie ou non une formation au sein de l'entreprise cojek

Nous présenterons dans ce qui suit la répartition des employés ayant suivi des formations de ceux qui n'ont pas bénéficié de formation de la part de l'entreprise.

Figure N° 04 : Représentation de l'échantillon selon le cas d'avoir suivie ou non une formation au sein de l'entreprise COJEK



Source : établi par nous-même selon les données de questionnaire

D'après la Figure ci-dessus, on observe que la totalité de population étudiée a bénéficié de formation professionnelle, cela indique que l'entreprise COJEK accorde un intérêt important à son capital humain et investi dans le développement de leurs compétences.

3.2.2. Répartition de l'échantillon selon le type de formation

Nous allons présenter, dans ce point, le type de formation le plus présent dans les programmes de formation destinés aux salariés de l'entreprise.

Tableaux N° 03 : Répartition de l'échantillon selon le type de formation

Les types	Effectifs	Pourcentage
Long terme	4	13.79%
Court terme	25	86.20%
Totale	29	100%

Source : établi par nous-même selon les données de questionnaire

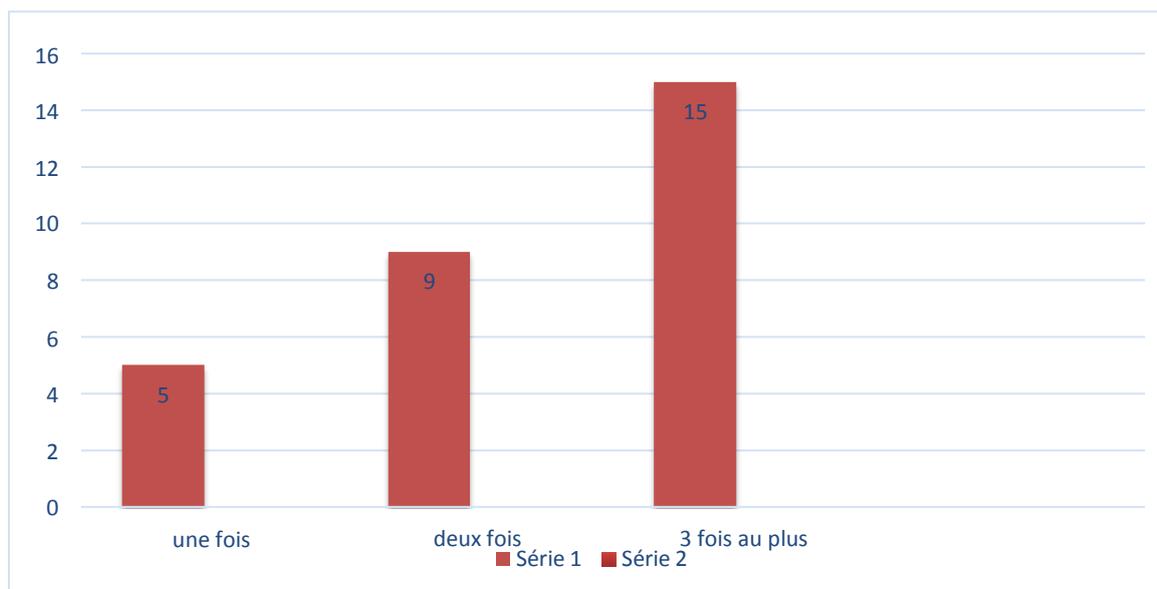
D'après les données issues du tableau on remarque que la majorité des salariés de notre échantillon, soit 86% ont suivie des formations court terme tandis que 13.79% de la population étudiée ont suivie des formations longues durées. On déduit que l'Entreprise Cojek s'engage beaucoup plus dans les formations à courtes durées et ce pour éviter la perturbation dans les opérations de l'entreprise, minimiser les interruptions, s'ajoute à cela son plus grand intérêt qui assurer la production.

3.2.3. Interprétation des données à propos de l'objectif de la formation qu'ils ont suivie

En tenant compte des résultats obtenus, on remarque que les réponses varient d'un employé à un autre, cela est dû aux différences des postes occupés, on trouve des formations de perfectionnement, recyclage, adaptation, et d'autre employés ils ont un objective de L'évolution de carrière.

3.2.4. Répartition de l'échantillon selon le nombre de formation suivie

Figure N°05 : Représentation de l'échantillon selon le nombre de formation suivie par les salariées



Source : établi par nous-même selon les résultats de questionnaire

Chapitre III: La formation et les compétences aux seins de CEVITAL

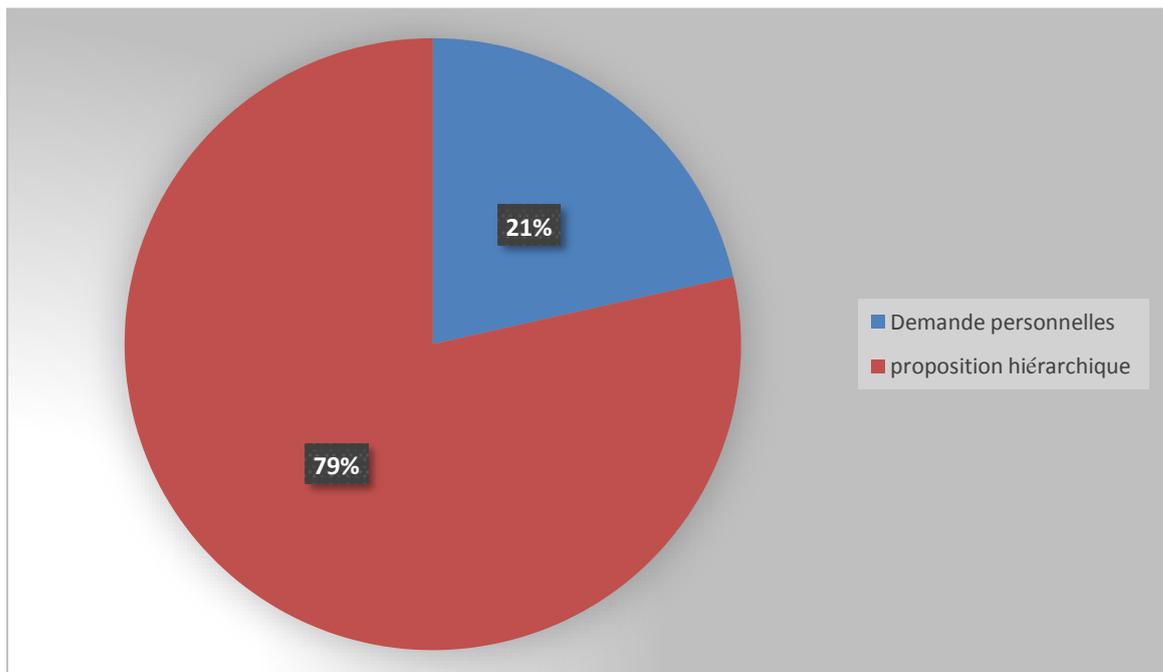
Dans cette figure, on observe que la majorité de la population étudiée, soit 15 employés effectuent plus de trois formations dans leur parcours au sein de l'entreprise. 9 employés quant à eux ont bénéficié de deux formations, tandis que le reste représenté par un nombre relativement faible 5 employés témoignent avoir suivi une seule formation assurée par l'entreprise.

Ceci nous permet de déduire que l'entreprise met à jour les connaissances de son personnel et cherche toujours à développer leurs compétences pour faciliter l'adaptation et atteindre le maximum de ses objectifs.

3.2.5. La formation selon la demande de l'employé ou de la proposition de l'employeur

Dans ce point, nous allons voir les deux cas de figure selon lesquels la formation peut être établie soit par une demande de la part des employés ou bien par l'initiative de l'employeur de former ses salariés

Figure N°06 : Représentation de l'échantillon selon la demande de l'employé ou de la proposition de l'employeur



Source : établi par nous-même selon les données de questionnaire

D'après la figure N°06 on remarque que la majorité des employés soit 79% bénéficient d'une formation par une proposition hiérarchique, tandis qu'une minorité soit 21% bénéficient d'une formation par les demandes personnelles, on conclut que les responsables prennent l'initiative c'est eux qui déterminent les besoins de formation. En ce que concerne les formations issues des demandes de personnels même ce le pourcentage est faible mais sa reste un taux acceptable et les responsables de formation prennent en considération leur demande.

3.2.6. Répartition des employés enquêtés selon la nature de formation

Tableaux N° 04 : nature de formation réalisée auprès des salariées interrogées

Nature de formation	Effectifs	Pourcentage
Interne	6	20.69%
Externe	10	34.49%
Les deux	13	44.82%
Total	29	100%

Source : établi par nous-même selon les données de questionnaires

D'après les données du tableau on remarque que la plupart des employés interrogés ont suivi des formations internes et aussi externe soit 44.82% de notre échantillon, les taux de formation externe et interne sont de 34.49% et 20.69% respectivement. Cela reflète que l'Entreprise Cevital (Cojek) s'intéresse plus aux formations externes, dans lesquelles elle trouve toute la qualité recherchée. Néanmoins, l'entreprise recourt à des formations internes qui permettent d'assurer le perfectionnement et un meilleur niveau de connaissance. et d'intégration des salariées aux sein de l'entreprise

3.2.7. Répartition de l'échantillon selon leur avis à propos de déroulement de la formation

Dans ce point, nous allons présenter l'appréciation des employés sur la formation dans le but d'avoir une idée sur leur satisfaction sur son déroulement

Tableaux N°05 : appréciation du déroulement de la formation

Déroulement de la formation	Effectifs	Pourcentage
Excellent	6	20.68%
Satisfaisant	23	79.31%
Insuffisant	0	0
Total	29	100%

Source : établi par nous-même selon les données de questionnaire.

D'après les résultats du tableau, on remarque qu'un nombre considérable d'employé soit 79.31% jugent que le déroulement des formations suivies est satisfaisant, le reste soit 20.68% apprécient parfaitement le déroulement de la formation. Ces constats renvoient à la qualité du travail fournit par le responsable de formation dans les choix d'achat de formation.

3.2.8. Répartition des échantillons selon le degré de satisfaction sur la formation

L'objectif par cette question est d'apporter un éclairage sur la satisfaction des employés sur la formation en termes de rendement de celle-ci sur leur connaissance

Tableau N°06 : Répartition de l'échantillon selon le degré de satisfaction

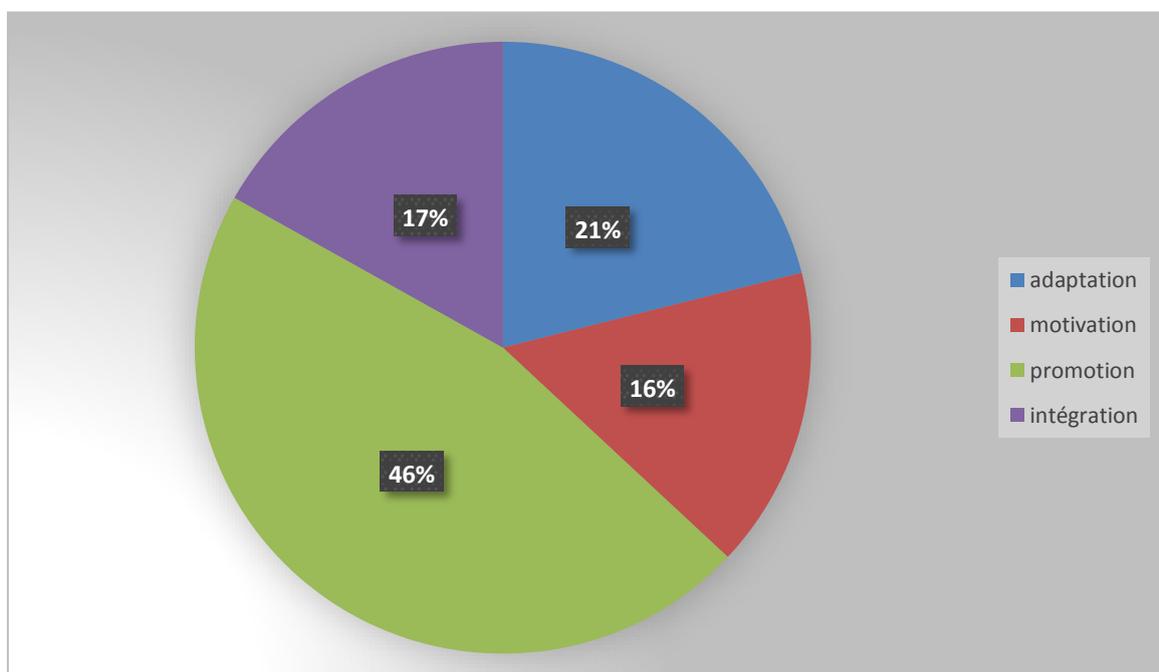
Degrée de satisfaction	Effectifs	Pourcentage
Pas satisfait	0	0
Satisfait	7	24.14%
Très satisfait	22	75.86%

Source : établi par nous selon les résultats de questionnaire

D'après les résultats obtenus 75.86% de notre échantillon sont très satisfaits, 24.14% par contre, sont juste satisfaits, Cela montre que la formation est efficace et répond aux attentes des participants qui jugent que leurs connaissances ont beaucoup amélioré suite aux formations suivies.

3.2.9. Répartition de l'échantillon selon la pensée des employés sur la formation

Figure N°07 : Représentation de l'échantillon selon la pensée des employés sur la la formation



Source : établi par nous-même selon les données de questionnaire

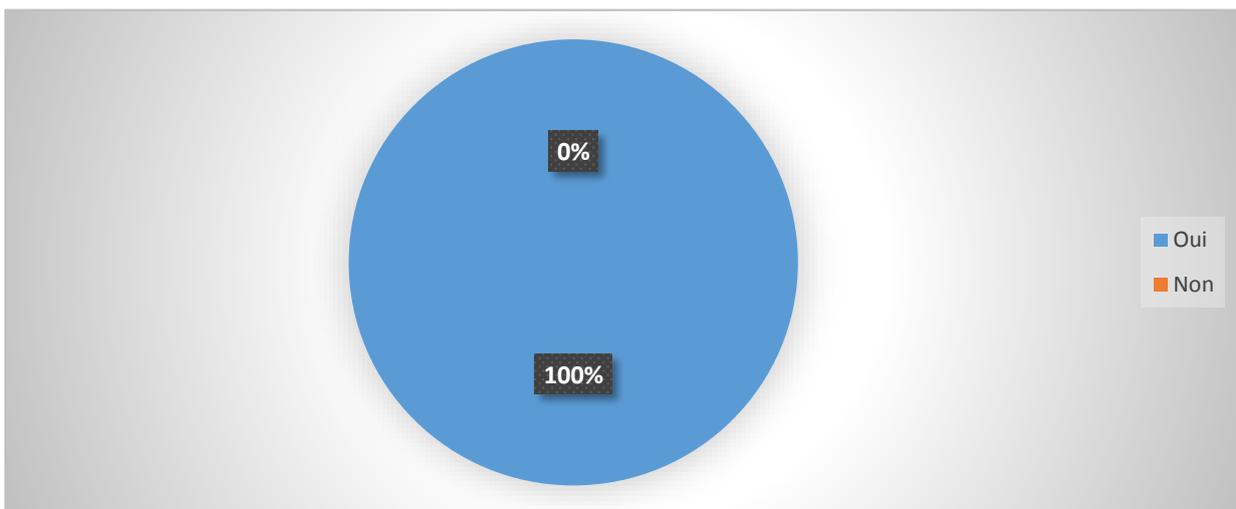
Selon la figure ci-dessus, 46% de notre échantillon considèrent que la formation est un moyen de promotion, 21% considèrent que la formation est un moyen d'adaptation, par contre un taux de 17% considère que la formation est un moyen d'intégration et un taux de

Chapitre III: La formation et les compétences aux seins de CEVITAL

16% considèrent que la formation est un moyen de motivation. de ce résultat on déduit que la majorité des employés voient la formation comme moyen de promotion et d'adaptation, Cela montre que ces derniers sont motivés à améliorer leur compétence et à progresser dans leur carrière. D'autre employés apprécient la formation comme un moyen d'intégration et de motivation ceci permet d'expliquer que la formation qui indique que leur besoin d'un soutien supplémentaire pour sentir à l'aise dans leur rôle ou pour rester motivé.

3.2.10. Répartition de l'échantillon selon le besoin de formation

Figure N°08 : le besoin d'une formation complémentaire

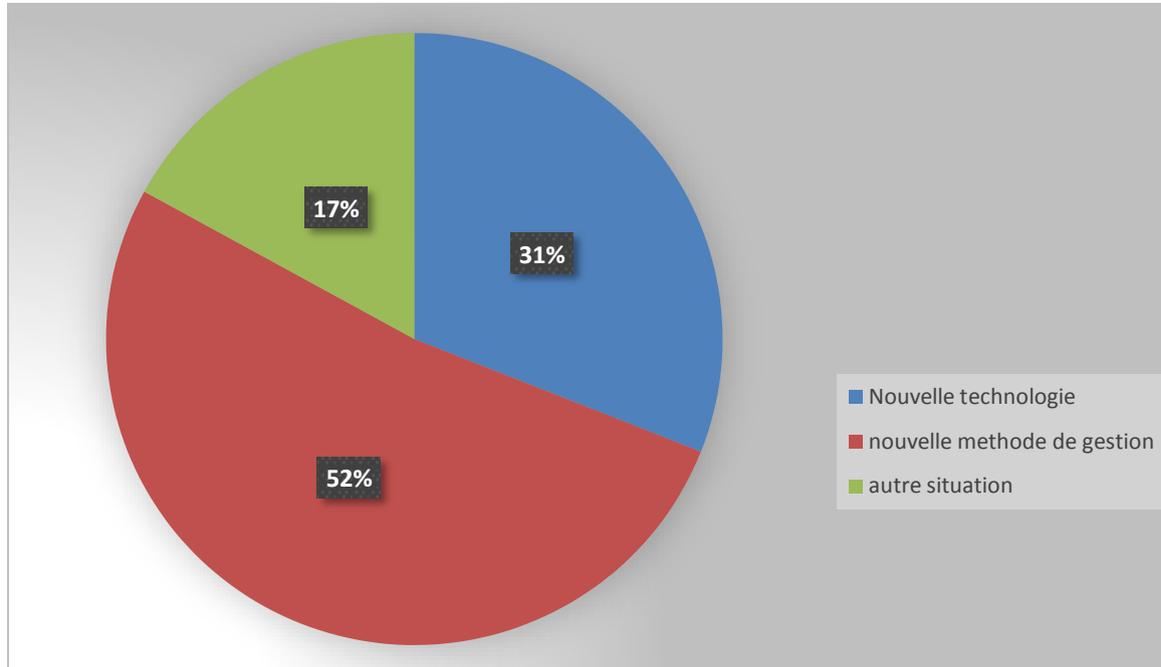


Source : établi par nous-même selon les données de questionnaire

Selon la figure N°08 on remarque que la totalité de notre échantillon souhaite bénéficier d'une formation complémentaire ce qui indique que les employés interrogés sont conscients de l'importance de développer leur compétence et de rester à jour avec les évolutions qui touche pratiquement tous les domaines. En ce qui concerne les raisons de leur choix et d'après les résultats qu'on a obtenus on a remarqué beaucoup de réponse qui se reproduisent, parmi les réponses courantes, on trouve « renforcer mes compétences », « Anticiper le changement », d'après ces réponses, on constate que les employés de CEVITAL se soucient de leur poste et cherche toujours à s'améliorer afin de répondre aux exigences de leurs postes et celle de l'Enterprise en générale.

3.2.11. Répartitions de l'échantillon selon la situation professionnelle qui nécessite une formation

Figure N°09 : Représentation de l'échantillon selon la situation professionnelle qui nécessite une formation

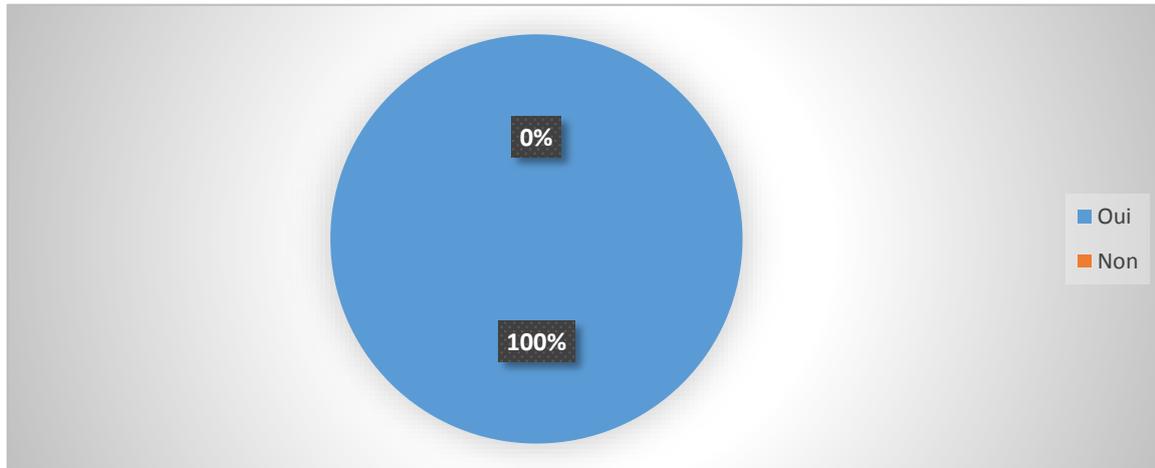


Source : établi par nous-même selon les résultats des données

Selon la figure, on remarque qu'une majorité des employés interrogés 52% voient que les nouvelles méthodes de gestion sont les situations qui nécessitent une formation tandis qu'un pourcentage significatif de 31%, considère que la situation professionnelle qui nécessite une formation est l'apparition de nouvelle technologie, par contre un pourcentage significativement faibles 17% considèrent que la situation professionnelle qui nécessite une formation est due à d'autres situations a part celle que nous avons suggéré.

3.2.12. Répartition de l'échantillon selon le changement constaté après la formation

Figure n°10 : Représentation de l'échantillon selon le changement constaté après la formation



Source : établi par nous-même selon les résultats de questionnaire

D'après la Figure on a remarqué que la totalité de notre échantillon ont constaté des Changements à propos de leurs compétences après une formation. Cela renvoie à la bonne identification des besoins et la qualité des formations suivie et programmer dans l'entreprise.

La totalité de nos interlocuteurs attestent que la formation qu'ils ont suivie les a aidés pleinement dans leurs parcours professionnels en leur permettant d'avoir un bon encadrement et une maîtrise.

3.2.13. Interprétation des résultats à propos de l'influence de la formation sur les compétences

D'après les résultats obtenue dans notre questionnaire on remarque que les réponses sont pratiquement identiques on site « crucial », « essentielle », « indispensable », cela suggère que les personnes interrogées jugent la formation comme l'outil le plus important et le plus essentiel dans l'évolution de leurs compétences ce qui renvoi a l'influence positif de la formation sur le développement des compétences.

3.2.14. Interprétation des résultats à propos de l'influence de la formation sur le parcours professionnel

Selon les réponses obtenues auprès des personnes interrogées, on remarque que les réponses varient entre ceux qui voient la formation comme un outil de développement de compétence et de l'accès à des promotions et a des de postes de haute responsabilité.

Chapitre III: La formation et les compétences aux seins de CEVITAL

Et ceux qui interprètent la formation comme un outil d'intégration et d'adaptation par le fait de faciliter et mettre à lieu les connaissances et les savoir nécessaires qui leur permettent d'exercer leurs activités d'une manière plus efficace et plus maîtriser.

Conclusion

La contribution de la formation aux développement des compétences dans l'entreprises CEVITAL (COJEK) reste difficile à évaluer, car elle repose sur des critères qui ne sont pas facilement mesurables, Cependant, la formation, reste l'outils privilégié pour le développement des compétences et constitue un moyen de progression pour toutes les fonctions au sein de l'entreprises.

Conclusion

Générale

Conclusion générale

Conclusion générale

L'entreprise en tant qu'entité économique, opère dans un environnement caractérisé par l'instabilité qui découle de la concurrence et de l'évolution de son contexte économique. Tout au long de son existence doit faire face à ces engagements pour garantir sa croissance et sa durabilité. Ainsi l'entreprise se concentre de plus en plus sur le développement de ses compétences et de ses connaissances, elle investit d'importantes ressources financières dans la formation de son personnel.

La formation joue un rôle crucial dans la gestion des ressources humaines, car elle constitue un moyen essentiel dans l'amélioration des compétences et des performances des employés et dans la satisfaction de ses besoins. D'où l'intérêt de notre présent travail qui avait pour but de déterminer l'importance de la formation professionnelle dans le développement des compétences du capital humain au sien des entreprises.

Les résultats de notre recherche nous ont permis de comprendre que la formation constitue une nécessité et un outil de valorisation des ressources humaines, elle est une étape incontournable pour adapter les compétences aux évolutions des missions et des métiers de l'entreprise.

En effet, à l'issue de notre stage pratique au niveau de l'entreprise CEVITAL spécifiquement au sien de son unité d'EL KSEUR (cojek), que nous avons mené à travers un entretien avec le responsable des ressources humaines et des questionnaires adressés au employés, nous a vous put conclure que CEVITAL (cojek) et avec le soutien des responsables de formation, s'intéresse fortement à la formation de son capital humain et investit aussi bien dans des ressources matérielles telles que des salles de formation, et des équipements, que dans des ressources immatérielles telles que des conventions avec des formateurs et des écoles spécialisées. Tout cela, est fait dans le but d'améliorer la compétence de son personnel, les responsables de formation veillent à ce que les besoins en formation soient correctement identifiés à fin d'adapter les programmes de formation aux besoins spécifiques de l'entreprise.

De ces constats, nous affirmons notre première hypothèse car nous avons bien compris que la formation est le meilleur moyen pour développer et renforcer les compétences des employés. En effet, en investissant dans la formation, les employeurs montrent leur engagement envers le développement professionnel de leurs employés, cela crée un climat de confiance et de valorisation au sein des organisations où les employés se sentent soutenus dans leurs progressions et encouragés à atteindre leur plein potentiel qui se traduit par une motivation et une satisfaction au travail.

Conclusion générale

Nous avons aussi abouti au constat selon lequel une identification précise des besoins permet de concevoir des programmes de formation pertinents et adaptés offrant ainsi un ciblage sur les domaines où les employés peuvent améliorer leurs compétences et leurs connaissances. Bien que la bonne identification des besoins soit un élément crucial, mais il est important de reconnaître qu'elle ne constitue pas elle seule la base de réussite d'une action de formation, d'autres facteurs interviennent on site : la qualité de l'enseignement, le suivi et l'évaluation de la formation, l'implication et la motivation des apprenants, ces facteurs sont également déterminés pour garantir l'efficacité et la réussite d'une formation. Ce constat nous permet de confirmer qu'une bonne identification des besoins en formation constitue un pilier de réussite de la formation mais qu'il faut impérativement rassembler à d'autres critères qui doivent être respectés pour avoir un système de formation de qualité.

Au final, nous pouvons dire que la formation et le développement des compétences sont essentiels pour maintenir une main-d'œuvre compétitive et adaptée aux défis du marché du travail en constante évolution. Les entreprises doivent investir dans la formation continue de leurs employés pour améliorer leur capacité à accomplir des tâches plus avancées et plus complexes. Les travailleurs doivent également être disposés à développer leurs compétences pour maximiser leur employabilité et leur réussite professionnelle. Ainsi, la formation et le développement des compétences sont essentiels pour être compétitif et prospérer dans le monde professionnel.

Durant le stage que nous avons effectué au niveau de l'Entreprise CEVITAL, il est à noter que nous avons rencontrés des difficultés liées à la courte durée de notre stage et aussi un autre souci un peu plus conséquent c'est le fait que nous n'avons pas pu récupérer le questionnaire dans les temps et au complet ce qui nous a retarder d'autant plus. Par ailleurs la disponibilité de notre encadrant au sein l'entreprise le DRH nous a permis un bon accompagnement durant ce travail, je cite aussi la disponibilité des données .

Bibliographie

Bibliographie

Les ouvrages

- ✚ Abdelaziz dliis la « GRH en Algérie », édition Vuibert, Paris 2003.
- ✚ BARABEL. O. André PERRET. TEBOUL. « Le grand livre de formation », Paris.
- ✚ BARABEL.O. MEIR « manage or », 3emeED DUNOD Paris
- ✚ BENCHEMAM F, GALINDO G, <<gestion des ressources humaines>>, 4eme édition, Paris, 2013.
- ✚ BRNETAUX.J.B, « Gestion des ressources humaines », 4ème édition, Yaoundé, UCAC, p. 2007.
- ✚ CELILE DEJOUX, LES COMPETENCES AU COEUR DE L'ENTREPRISE, EDITIONS D'ORGANISATION, PARIS, 2001.
- ✚ CITEAU J, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique », édition Armant colin, Paris, 1994.
- ✚ Daniel HELD et Jean-Marc Riss « le développement des compétences au service de l'organisation » paris.1998.
- ✚ DENIS Clerc, « la qualité des travailleurs », Edition Vuibert, 1995, Paris
- ✚ DJANKAI A, « guide pratique en formation professionnelle » Les édition Houma imprimé 2003,
- ✚ DJANKAI A, « guide pratique en formation professionnelle » Les édition Houma imprimé 2003,
- ✚ Dominique PUTHOD, Catherine THEVEARD, « la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources », une illustration avec le groupe SALOMON.
- ✚ JAQUES S « FONCTION FORMATION », EDITION ORGANISATION, PARIS 2003.
- ✚ JEAN MARIE PERETTI « Ressources Humaines », édition DUNOD, Paris 2006.
- ✚ LE CHASSEUR, D « 45 outils pratiques de gestion des ressources humaines », 2014.
- ✚ Lou Van BEIRENDONCK, « tous compétentes ! Le management des compétences dans l'Enterprise » Belgique 2006.
- ✚ LOUART, P « gestion des ressources humaines », édition EYROLLES.
- ✚ MARIE-JOSEE « GUIDE Gestion des Ressource Humaine », 2013.
- ✚ MEIGNANT, A, « manager la formation », 4^{ème} édition liaison Paris.

- ✚ PARETTI.J, « Ressource Humaines », Edition DUNOD, Paris, 2006.
- ✚ SEKIOU, Lakhdar « gestion des personnel », les éditions d'organisation Paris1986
- ✚ Sylvie St-ONGE, Sylvie Guerrero, Victor Haines, Jean-Pierre Brun « Relever les défis de la gestion des ressources humaines ».2021.
- ✚ Valérie Marbach, « évaluer et rémunérer les compétences », Paris,2000.

Site WEB

- ✚ www.ressource.auneg.fr
- ✚ www.stratégie-aims.com/lille/com
- ✚ <https://www.cairn.info/la-formation-professionnelle-dans-les-services-pub--9782810908226-page-107.htm>

Article

- ✚ La loi n°78-12, Relative au statut général du travailleur, publié au journal officiel du 5 août 1978.

Mémoire :

- ✚ EMTIR, F. « l'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algériennes », mémoire de magister en management,2014,
- ✚ SENGUENI FADHILA, « LA FORMATION ET LA COMPETENCE »,2003.

Annexes

Questionnaire : contribution de la formation sur le développement de compétences

Axe 1 : Données personnelle

1. Genre

F M

2. Age

20-30ans 30-40ans 40-50ans

3. Niveaux d'instruction

Moyenne secondaire universitaire

4. Ancienneté dans l'entreprise

1-5ans 5-10ans 10-15ans 15ans ou plus

Axe2

5. Avez-vous déjà suivi une formation professionnelle dans votre carrière

Oui non

6. Si oui, quels types de formation avez-vous bénéficié

Court durée long durée

7. Quelle sont les objectifs de cette formation

.....
.

8. Combien de fois avez-vous bénéficié d'une formation

Une fois deux fois trois fois ou plus

9. Par quels moyen avez-vous bénéficié de cette formation

Demande personnelle proposition de responsable hiérarchique

10. La nature de la formation

Interne externe Les deux

11. Comment avez-vous trouvé le déroulement de la formation

Excellent satisfaisant insuffisant

12. Votre degré de satisfaction

Pas satisfait moins satisfait très satisfait

13. Pensez-vous que la formation est un moyen de

Adaptation motivation promotion intégration

14. Selon Vous, auriez-vous besoin d'une formation complémentaire actuellement

Oui non

Si oui, quelles sont les raisons d'une formation complémentaire ?

.....
15. Selon vous, quelle est la situation professionnelle qui nécessite

Une formation nouvelle technologies nouvelle méthode de gestion

autre situation

16. Avez-vous constaté des changements à propos de vos compétences après une formation

Oui non

17. Est-ce que les compétences acquises de la formation vous-ont-elles aidé dans votre parcours professionnel

Oui non

Si, oui comment

.....
.....

18. D'après vous comment vous apprécie l'importance de la formation sur vos compétences acquises ? Autrement dit, comment jugez-vous l'influence de la formation sur le développement de

compétence

.....

19. Selon vous, comment pouvez-vous juger de la formation sur votre carrière professionnelle

.....

.....

.....

.....

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre01 : importance et Evolution de la GRH	4
Introduction.....	4
Section 1 Définition et historique des ressources humaines.....	4
Section 02 généralité sur la gestion des ressource humaines	10
Conclusion.....	15
Chapitre 02 : la formation et la compétence	16
Introduction	16
Section 1 : généralités sur la Formation	16
Section 02 Généralités sur les compétence	28
Section 03 : la gestion des compétence.....	33
Conclusion	42
Chapitre 03 :la formation et compétence au seine de CEVITAL	45
Introduction.....	45
Section 01 Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche	45
Section 02 : analyse de la relation de la formation avec le développement de la compétenc.	53
Section 03 : Interprétation et analyse des résultat obtenu.....	57
Conclusion.....	68
Conclusion générale	70

Résumer :

Toutes les entreprises ont des besoins en matières de formation car elles reconnaissent que le développement des compétences est essentiel pour leurs employés et pour leur propre évolution, étant donné que la formation permet non seulement de garder l'employabilité mais d'assurer la sécurité au travail, réduire le taux d'absentéisme et d'accroître la motivation des employés. Cependant pour la réussite d'une action de formation il faut qu'elle perçoit une analyse approfondie des besoins, des objectifs clairs, une conception pédagogique solide des formateurs compétents et une continue.

Notre objectif était de connaître l'impact de la formation sur le développement des compétences des ressources humaines dans l'entreprise cojek.

Abstract

All companies have training needs because they recognize that skills development is essential for their employees and for their own development, since training not only helps to maintain employability but to ensure workplace safety. , reduce absenteeism and increase employee motivation. However, for the success of a training action, it must perceive an in-depth analysis of needs, clear objectives, a solid pedagogical design by competent trainers and continuous training.

Our objective was to know the impact of training on the development of human resources skills in the cojek company.