

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

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de master

Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Thème :

**L'impact de la formation professionnelle continue sur le
développement des compétences des salariés**

Cas pratique : SARL RAMDY

Réaliser par :

M^r. ZIANE Rafik

M^r. ZIREM Sofiane

encadrer par :

M^{me} KEBBAB

MEBARKI.H

Promotion : juin 2014

Remerciements

Je remercie dieu le tout puissant de m'avoir animé d'une volonté et santé pour mener à terme mon travail.

Je remercie de tout mon cœur mon encadreur M^{me} : MEBARKI KEBBAB pour sa disponibilité affichée à diriger ce travail, m'écouter m'orienter et m'éclairer de ses précieux conseils.

Toute l'expression de mes profondes reconnaissances a l'ensemble des personnels de RAMDY pour l'aide qui m'ont accordée et l'intérêt réservé à mes investigations.

Je remercie également l'ensemble des enseignants de mon parcours pour leur profitable orientation, savoir et discipline communiqués.

Toutes mes fermes grâces aussi à ce qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

- * A mes chers parents, qui aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.*
- * A mes frères et sœurs, qui m'ont soutenu dans les mauvais et bons moments, a toute la famille ZIANE.*
- * A ma très chère T Lydia,*
- * A tout les enseignants de mon parcours, de la première année primaire jusqu'au master.*
- * A toi cher YATAGHANE Tayeb, qui m'a soutenu durant la réalisation de mon travail.*
- * A vous mes amis : Halim, Salim H, Salim S, Rafik, Hamza, housseem, Youyou, Bouhou, Hocine, Hichem, Sonia et ses copines, mellissa...etc.*

RAFIK

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

** A mes chers parents, qui aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.*

** A toute ma famille*

** A tout mes amis*

Sofiane

Liste des abréviations

SARL	Société A Responsabilité Limité
GRH	Gestion des Ressources Humaines
PLF	Produits Laitiers Frais
DDA	DANONE DJURDJURA ALGERIE
DRH	Directeur des Ressources Humaines
CNAS	Caisse Nationale Assurance Sociale
S.M.Q	Systeme de Management de la Qualité
D.A.G	Direction d'Administrative Générale
RH	Ressources Humaines

La liste des tableaux

Tableau	Titre	P
01	les composantes de la compétence	39
02	répartition des effectifs selon l'âge	56
03	répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	56
04	la répartition des enquêtés selon l'ancienneté	57
05	la répartition des effectifs selon de poste occupé	57
06	répartition de l'effectif selon le type de formation	59
07	répartition de l'effectif selon le type de formation	59
08	La répartition des enquêtes selon les types de formation suivi et la réalisation des taches complexe	60
09	la répartition des enquêtes seul a la durée de la formation	61
10	la répartition des enquêtés selon la durée de la formation et d'ancienneté	62
11	la répartition de l'effectif selon l'objectif de la formation	63
12	répartition des enquêtés selon le choix de la formation	64
13	la répartition des enquêtes selon les moyens pédagogique et le déroulement de la formation	64
14	la répartition des enquêtés selon l'application du contenu de la formation	65
15	la répartition des enquêtés selon les difficultés rencontré après la formation et le niveau d'instruction	66
16	la répartition des enquêtés selon l'objectif de la formation et le poste occupé.	67
17	la performance dans la réalisation du travail après la formation	68
18	la répartition des enquêtés selon la satisfaction du cycle de formation et le poste occupée	69
19	répartition des enquêtés selon leurs relations avec leurs collègues et l'ancienneté	70
20	répartition des enquêtés selon la difficulté de collaborer avec les autre après la formation et le niveau d'instruction.	71
21	la répartition des enquêtes selon l'intégration a l'environnement socioprofessionnel	72
22	répartition des enquêtés selon la mise en pratique des connaissances acquise après la formation et le niveau d'instruction	73
23	la répartition des enquêté selon la détection des besoins de formation et l'ancienneté	74
24	la répartition des enquêtés selon les besoins de formation exprimés et l'ancienneté	75
25	la répartition des enquêtes selon l'apport de la formation	76
26	répartition de l'échantillon selon des effets qui démontrent l'efficacité de la formation	77
27	répartition des enquêtes selon le degré d'absorption de la complexité de l'activité professionnelle après la formation.	78

LE SOMMAIRE

Introduction

Partie Théorique

Chapitre I : le cadre méthodologique de la recherche

1- Les raisons du choix du thème.....	06
2- Les objectifs de la recherche	06
3- La problématique.....	07
4- Les hypothèses.....	10
5- L'opérationnalisation des hypothèses.....	10
6- Définition des concepts.....	11
7- La méthode utilisée	15
8- La technique utilisée.....	16
9- L'échantillonnage	17
10- La pré-enquête	17
11- L'enquête.....	18
12- Les difficultés rencontrées.....	18

Chapitre II : généralités sur la formation et compétence

Section 01 : concepts de base de formation.....	20
Introduction	20
1- Théories explicatives de la formation	20
2- Le cadre juridique de la formation.....	23
3- Structures de la formation continue en Algérie.....	23
4- La formation professionnelle au sein de l'entreprise algérienne.....	24
5- Les différents types de formation	24
6- Plan de formation.....	26
7- La construction du plan formation.....	26
8- Les objectifs de plan de formation.....	27
9- L'évaluation de la formation	28
10- Les objectifs et enjeux de la formation.....	31
Conclusion	32

Section 02 : concepts de base de compétence.....	33
Introduction.....	33
1- Historique de la compétence.....	33
2- Définition de la compétence.....	34
3- Les typologies de la compétence.....	35
4- La valeur de compétence en entreprise.....	37
5- Les composantes de la compétence	38
6- Développement des compétences	40
7- La notion de compétence.....	40
8- Le bilan de compétence.....	41
9- Les enjeux liés à la compétence.....	43
Conclusion.....	43

Partie pratique

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil

Section 01 : Présentation de SARL RAMDY.....	46
1- SARL RAMDY «FROMAGERIE» historique	46
2- PARTENARIAT « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA ».....	47
3- Situation géographique	47
4- Infrastructure.....	47
Conclusion.....	49
Section 02 : L'organisation des RH au sein de la SARL RAMDY ...	50
1- Présentation du département des ressources humaines	50
2- Définition du DRH (directeur des ressources humaines).....	50
3- Définition de la secrétaire	50
4- La formation au sein de la SARL RAMDY.....	51
a- La formation externe de l'entreprise.....	51
b- La formation interne de l'entreprise.....	53

Chapitre IV : analyse et interprétation des résultats

1- analyse des données.....	56
2- Les résultats d'étude.....	79

Conclusion

La liste bibliographique

Les annexes

Introduction générale

Introduction :

La gestion des ressources humaines a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies, elle occupe une place de choix dans toutes organisations en raison de son impact sur le système de fonctionnement. Elle à intégré des recherches concernant le facteur humain dans l'entreprise. Les ressources humaines sont considérées comme une source stratégique, et un facteur déterminant du développement de l'entreprise, cette dernière assiste à la mobilisation de différentes ressources dont les ressources humaines, et la fonction du personnel doit alors concilier le développement de l'entreprise et celui des individus de manière optimale. L'évolution de l'environnement économique, technologique et sociale à contribuer à revoir la place de l'homme dans l'organisation, surtout avec l'accélération des innovations technologiques, la formation est devenue essentielle pour prévenir l'obsolescence des connaissances, et qui permet au salariés d'améliorer leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaire a la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnelles pour s'adapter a leur environnement de travail et pour accomplir leur tâches actuelles et futures.

D'ailleurs de nombreuses entreprises fondent leurs stratégies sur le facteur humain selon certains critères qui permettront d'intégrer au sein de l'entreprise, il est devenu un élément très important pour le progrès de celle ci. Ainsi, la politique de formation est ensemble des principes généraux adoptés par une organisation privée ou publique pour l'exercice de ses activités en raison du développement des compétences et à définir les types de formation à développer dans l'entreprise. Cette politique doit être en relation avec les autres politiques de gestion des ressource humaine ; c'est - a- dire en interaction avec d'autres composantes (politique de recrutement, rémunération....) pour avoir une grande efficacité. Cette politique de formation doit répondre à la fois à des besoins en formation du personnel et besoins de l'entreprise.

La formation professionnelle constitue une dimension incontournable de la performance managériale des entreprises qui deviennent de plus en plus un moteur de transformation et de changement qui mène à la rentabilité de cette dernière, surtout en appliquant le règlement Algérien concernant la formation professionnelle dans le cadre d'une réorganisation d'entreprise. En effet, la loi du code de travail L 63-21-1 prévoit que « l'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences, ainsi qu'à la lutte contre l'illettrisme »¹.

La formation professionnelle est inventée comme un moyen qui permet à l'organisation de répondre aux problèmes décisifs en s'adaptant à l'environnement concurrentiel, Cependant la formation ne peut être envisagée comme une véritable réponse aux défis de l'environnement que dans la mesure d'application de règlement instauré par l'état.

Notre travail, est partagée en deux parties complémentaires: une théorique l'autre pratique.

La partie théorique est composée de deux chapitres dont le premier est consacré à l'approche méthodologique de la recherche et le second chapitre concerne les généralités sur la formation et compétence au sein de l'entreprise. La deuxième partie qui est la partie pratique se compose de deux axes l'un est consacré la présentation de l'entreprise Sarl Ramdy et le deuxième sur l'analyse et l'interprétation des résultats et en fin une conclusion.

¹ VILLA Gualino.VIALE, Settimo. Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation. Rapport national. Ed F.EU, Algérie, 2000, p18.

Partie théorique

Chapitre I :

Le cadre méthodologique de la recherche

Les thèmes de recherche en sociologie sont multiples et afin d'effectuer une étude approfondie, nous avons élaborés un cadre méthodologique spécifique qui répond à notre thème de recherche.

1. Les raisons du choix du thème :

- en rapport avec notre filière d'étude en «sociologie du travail et ressources humaines» on a choisi de mener cette recherche dans le domaine de la formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise publique.
- Montrer l'adéquation aux postes de travail assurée par une formation.
- Découvrir comment la formation accorde l'accumulation de savoir-faire, et l'acculturation de savoir être, et si la formation favorise l'adaptation des salariés à leurs postes de travail.
- Montrer comment la formation motive le travailleur et l'incite à donner le meilleur de soi-même.

2. Les objectifs de la recherche :

- Montrer l'importance de la formation des travailleurs au sein de l'entreprise RAMDY.
- Connaître les stratégies de formation adoptées par les entreprises Algériennes.
- Mesurer la rentabilité de la formation au sein de l'entreprise Algériennes.
- Connaître le point de vue des salariés vis-à-vis l'importance de la formation.
- Découvrir le lien qu'il existe entre la formation et le développement des compétences.
- Connaître les méthodes et techniques utilisées par l'entreprise concernant la formation.
- Faire apparaitre d'une intégration des ressources humaines peut permettre à l'entreprise de changer, de se développer et de tendre vers un niveau d'efficacité.

3. La problématique :

Dans la période que nous y sommes, le monde de travail est reliée a divers segments créateurs de poste d'emplois, et parmi ces segments on trouve l'entreprise qui est devenu incontrôlable dans la régulation du marché du travail, porté par le développement de l'activité industriel et l'émergence de nouvelles technologies qui fond d'elle un appui fondamental de toute économie qu'elle soit au niveau régional(local) ou au niveau plus vaste .

Cependant, la démarche de celle-ci est inhérente d'un nombre important d'activité et de fonction, ainsi que des richesses dont il doit se disposer, qu'on appelle autrement ressources, parmi ces ressources les composants humaines la quelle on essaye de métrisée a travers la fonction gestion des ressources humaines, puisque on remarque souvent qu'une bonne stratégie de gestion de se facteur humain oriente favorablement les objectifs tracer par les dirigeants de cette entreprise. Toute fois ces objectifs ne peuvent être réaliser que a travers un contrôle de l'ensemble des taches spécifiques liée a la G.R.H qui considérer comme «est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité »¹ .et parmi les pratique auquel tout responsable de l'entreprise doit faire une intention particulière on trouve le personnel de l'entreprise puisque en dépit les connaissance et compétences porte part l'effectif de celle-ci elle reste des fois insuffisante face a l'évolution des emplois et des technologies d'un coté et de l'autre un moyen de faire face a la concurrence venant de l'extérieur.

Ainsi, former les salariés de demain équivaldrait à leur donner une compréhension du monde managérial, à les initier à trouver l'information, à négocier, à regarder, à avoir une vision et non à jouer avec des mots et des chiffres, et leurs apprendre à concevoir, à créer des produits, des

¹ CADIN. Loic, et autre, Gestion Des Ressources Humaines, 3^{ème} Ed, DUNOD, Paris, 2007, P 05.

environnements, des structures, des stratégies sans perdre de vue les ajustements successifs qu'ils doivent opérer pour maintenir dans leurs entreprise une communauté d'intérêts entre, dirigeants et personnel¹.

La formation est définit comme « un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres a facilité l'adaptation des individus des groupes a leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation»⁽²⁾

La formation des personnels est devenu aujourd'hui un enjeu et un agent majeur du changement au point d'être considérées par les responsables de la gestion des ressources humaines comme leurs préoccupation prioritaire

En effet la mise en place dans une entreprise d'une politique de formation est l'un des moyen les plus efficace pour dépasser les incertitudes liés au développement des organisations du cout, avec le bouleversement technologique et l'introduction intensive de la machine dans les milieux professionnels deviens de plus en plus ambiguë pour celui où ceux qui sont appelé a faire avec ces outils en prenant cas de l'Algérie qui à connu des changements socioéconomiques assez profond durant plusieurs décennies ou elle à passé d'un régime plus axée sur l'agriculture à un système économique fondé sur l'industrialisation progressive grâce a des grandes entreprises publiques plus au moins défailtantes mais aussi et surtout grâce a la privatisation des entreprises et l'investissement des particuliers rajouté a celui des fonds étrangers encouragé par l'ouverture a l'économie du marché. Devant cette ensemble de changement l'ouvrier et l'employé en général impuissant face à ces changements.

C'est à cet égard que la place et l'apport d'une bonne politique de la GRH grâce à ces différentes situations et l'actualisation de ses ressources humaines

¹ PALMER, Rodger-E, "*A benefit cost study of an education investissaiant in small business*". American journal of small business, vol. 1, Avril 1987, no 4, pp. 43-44

qu'on peut garder la productivité élevée de ces derniers en accroissant le niveau de compétences de la main d'œuvre. Toute organisation cherchant à élever les performances de l'ensemble des acteurs de cette organisation. Cependant il ne suffit pas d'offrir un programme de formation au personnel puisque ce qui est visé ou le résultat attendu c'est l'amélioration de la productivité de ces derniers qui se réalise avec l'amélioration de leurs capacités.

Étant donné que beaucoup d'entreprises algériennes sous-estiment cette logique, nous avons jugé utile de traiter ce thème « l'impact de la formation sur le développement des compétences » car la réussite et la prise de l'envergure de toute entreprise est liée souvent aux compétences et qualifications de ses ressources humaines.

Notre travail de recherche sur le terrain concerne particulièrement la SARL RAMDY qui a pour mission de valoriser optimalement et sur une durée plus longue que possible l'ensemble des ressources qu'elle dispose afin de contribuer au développement économique et social au niveau régional.

Dans cette optique de développer notre étude nous avons jugé utile de poser cette problématique :

La formation dispensée par l'entreprise d'accueil peut-elle être considérée comme un moyen d'accroître les compétences des salariés ?

Au-delà de cette problématique principale, nous traitons les questions secondaires suivantes :

- Est-ce que la formation permet une meilleure intégration socioprofessionnelle aux agents de maîtrises et d'exécutions au sein de l'entreprise ?
- Une bonne gestion de la formation permet-elle aux agents de maîtrises et d'exécutions de maîtriser les nouvelles technologies ?
-

4. Les hypothèses :

A fin de tenter de répondre aux deux questions posées il est utile de proposer des hypothèses :

-Hypothèse N° 1:

La formation dispensée par l'entreprise permet à ces bénéficiaires d'acquérir des nouvelles connaissances et de doubler d'efforts pour mieux s'adapter aux changements technologiques

-Hypothèse N° 2:

La formation professionnelle continue est un facteur d'accompagnement et d'intégration des agents d'exécution et maîtres à leurs environnements de travail

5. L'opérationnalisation des hypothèses :

- a-** variable reliée aux caractéristiques personnelles des agents de maîtrise et d'exécution; ce genre de variable fait alliance au profit des agents de maîtrise et ceux d'exécution, les variables identifiées pour cerner cette démission représentent l'ensemble des caractéristiques personnelles de notre population d'étude à savoir l'âge, le sexe, le niveau d'étude, l'expérience professionnelle...etc.
- b-** variable reliée à l'adaptation au changement technologique; ce genre de variable fait référence à la nombreuse évolution qui se sont produites dans le monde industriel et qui ont affecté un grand nombre d'organismes (entreprises)

Dans la SARL RAMDY est concerné par un renouvellement des outils et machines de travail ainsi pour accompagner ces changements, cette entreprise réagit via une politique de formation afin d'améliorer les connaissances de sa composante humaine qui implique diverses dimensions (pratique et théorique, ainsi que la manière d'être au sein de l'entreprise) Afin d'aboutir à la maîtrise de ces technologies caractérisés par la capacité de surmonter des difficultés, l'adaptation à la situation complexe et inattendue, et la performance au travail.

c- variable relier à l'impact et l'apport de programme de formation sur l'intégration des employé au niveau sociale et professionnel. Ce groupe de variables se réfère à la capacité du contenu du programme de formation à être utile aux personnes qui bénéficie agent de maitrises et d'exécution à travers l'adhésion au travail du groupe et le pouvoir de dessouder les conflits interpersonnels le niveau de communication l'engagement dans l'action collective (esprit du groupe).

6- La définition des concepts clé :

Notre recherche contient des concepts qu'on ne peut pas passer sans expliquer comme :

a- La formation :

Définition N° 01: Selon SEKIOU Lakhder, « la formation est un ensemble d'action, de moyen, de méthodes et de supports planifiés à l'aide des quels les salaries sont incités à améliorer leurs connaissances, comportement, leurs attitudes leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ». ¹

Définition N° 02: « la notion de formation à l'ensemble renvoi à l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier, mais aussi comportement, attitudes et disposition qui permettent l'intégration dans une profession et plus généralement dans l'ensemble des activités sociales, la formation est alors en un élément décisif des processus de socialisation. » ²

b- L'entreprise :

¹ SEKIOU L, et autres, Gestion des Ressources Humaines, édition de Boeck université, canada, 1993, P221.

² FERREL Giller et autres, «Dictionnaire de la sociologie», Paris, p 81.

Définition N° 01 : Madeleine GRAWITZ définit l'entreprise comme «une unité de production originale caractéristique du capitalisme, formé d'un groupe d'homme travaillant ensemble à des postes différents en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché, mais c'est aussi un groupe social qui à une utilité en dehors du profit, objectif commun, relation, information ...etc.»¹

Définition N° 02 : est l'ensemble d'action des moyens, de méthodes, de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs comportements nécessaires à la fois des objectifs de l'organisation et ceux de son personnel pour adapter à leurs environnements et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures.²

c- Le changement technologique :

Le changement technologique est constitué de toutes modifications qui vont intervenir dans la façon de concevoir, développer, ou fabriquer les produits (biens ou services).³

Selon COSSALTER et Denis «le changement technologique est un processus que l'entrée en exploitation de nouveaux outils, instruments, équipements, mais aussi procédés-de production ne réalise généralement pas d'un coup, en instant».⁴

d- L'adaptation :

Madeleine GRAWITZ «l'adaptation est un processus par lequel l'organisme régit pour suivre dans les conditions nouvelles dans les quelles il se trouve placé ».⁵

Il s'agit des modifications entraînées pour l'apparition ou la disparition étendue aux rapports entre l'individu et son milieu et sa société.

¹ GRAWITZ Madeleine, *lexique des sciences sociales*, 7^{ème} édition , Dalloz, Paris, P 48.

² PERITTI Jean Marie, *gestion des ressources humaines*, 7^{ème} édition Massou, Paris, 1997.

³ [http://www.comptabilite.tv/analyse et choix stratégiques/ changement technologique](http://www.comptabilite.tv/analyse-et-choix-strategiques/changement-technologique), le 11 avril 2014.

⁴ COSSALTER C et GISELE D, *L'information des activités de gestion, G.E.R.E.Q. & la documentation française*, Paris, 1982, P 174.

⁵ GRAWITZ M, Op cite, P 48.

e- La formation professionnelle contenue :

D'après Christophe PARMENTIER : la formation professionnelle contenue est souvent considérée comme l'outil pour combler l'écart entre les compétences acquises et les compétences requises pour l'exercice d'une nouvelle fonction. Il s'agit alors de recenser ce que l'on sait déjà faire, de définir ce que l'on est censé apprendre puis de pouvoir l'évaluer enfin de choisir les méthodes les plus adoptées au développement des compétences visées.¹

f- Accompagnement :

LE BOTERF considère l'accompagnement comme une fonction pédagogique et définit cette activité à partir de trois objectifs précis :

- Aider le sujet accompagné à verbaliser ses actions et à déceler les problèmes qu'il rencontre dans la pratique.
- Orienter le sujet accompagné vers les ressources et les connaissances qui lui sont utiles dans la résolution de ses difficultés.
- Aider le sujet accompagné à s'auto-évaluer en faisant le point sur sa démarche et sa progression.

LE BOTERF conçoit l'accompagnement comme une intervention visant l'autonomie de la personne accompagnée. On peut déduire de son approche qu'un accompagnateur est un professionnel qui devrait orienter le cheminement de résolutions de problèmes et non trouver la solution à la place de la personne accompagnée.

Pour sa part, BOURGEAULT aborde le concept d'accompagnement dans une perspective éthique. Pour lui, un accompagnateur est un intervenant qui doit avant tout adopter une posture éthique de partage et de proposition, s'appuyant sur sa propre expérience d'enseignement et de formateur chevronné.²

g- L'intégration :

¹ PAPMENTIER Christophe, l'essentiel de la formation, édition d'organisation, Paris, 2003, P19.

² Thurler.G.M-Manlilni.O, organisation du travail scolaire, Presses de l'université de Québec, Québec, 2007, P316, 318.

Elle recouvre donc une période d'apprentissage et de familiarisation qui peut être plus au moins longue selon les fonctions, le degré de complexité des tâches et la capacité du salarié à les «digérer»¹.

Une autre définition de l'intégration «le concept d'intégration a servi à distinguer soit le processus. L'autre étant la régulation, la seconde acceptation ici est retenue, un groupe est fortement intègre lorsque ses membres en interaction permanente, qu'ils ont des passions identiques et partagent des buts communs »²

h- L'environnement de travail :

Notion d'environnement de travail, qui est associé aux conditions vécues sur le lieu de travail. L'environnement de travail englobe toutes les circonstances qui ont de l'incidence sur l'activité au sein d'un garage, d'une usine, etc.

On associe souvent l'environnement de travail aux relations humaines. Si un travailleur a une bonne entente avec son patron et ses collègues, il est dit qu'il y a une bonne ambiance au travail, et donc un bon environnement de travail, où les conflits et les discussions ne sont pas fréquents. Par contre, si le travailleur a plutôt l'habitude de se plaindre de ceux avec qui il travaille, c'est que son environnement de travail ne lui plaît pas. Dans ce cas, il risque de déranger les autres et de créer une ambiance désagréable. Exemples : « Le meilleur de cette entreprise, c'est son environnement de travail : nous sommes tous de très grands amis ! », « Le salaire était formidable, mais l'environnement de travail était un véritable enfer ! ».

Les conditions de sécurité et d'hygiène font également partie de l'environnement de travail. Ce genre de circonstances sont régies par plusieurs normes et règles faisant partie de la relation l'employeur et le travailleur.³

¹ Chévalier.A et autres, gestion RH des PME/PML, édition Liasons, Paris, 2004, P42.

² Akoun.A.Ansart.P, Dictionnaire de sociologie, édition Le Reber, Tours, 1999, P 288.

³ <http://lesdefinitions.fr/environnement-de-travail>, consulté le 20/05/2014 à

7- La méthode utilisée:

Dans le but d'obtenir des données utiles à l'objectif visé et la vérification des hypothèses dont la première est :

La formation disposée par l'entreprise permet à ces bénéficiaire d'acquérir de nouvelles connaissances et doubler d'efforts pour mieux s'adapter aux changements technologiques. , et la seconde est la formation professionnel continue est un facteur d'accompagnement et d'intégration des agents de maitrises et d'exécutions à leur environnement de travail.

Afin d'atteindre notre objectif; il est nécessaire d'employer un cheminement ; c'est ainsi qu' 'on fait appel à une méthode pour y' arriver. Pour MADLEINE GRAWITZ «la méthode est un ensemble concret d'opération mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs»¹

On trouve aussi OMAR AKTOUF qui la considère comme « une procédure logique d'une science, c'est -à-dire l'ensemble des pratiques particuliers qu'elle met en ouvre pour que le cheminement de ses démonstrations et ses théorisations soit clairs, évidents ; et irréfutables »²

Dans notre présente étude on à opté pour la méthode quantitative qui est «un ensemble de procédures pour mesurer le phénomène a l'étude ».³ La démarche quantitative permet de dire que les données observables constituent bien des variables directement exprimables en chiffre. La méthode quantitative est une procédure utilisée afin de nous permettre de décrie; d'analyser puis expliquer notre thème et plus pressement répondre aux hypothèses formulées en expliquant les relations entre les variables des hypothèses.

¹ GRAWITZ .M. Méthode des sciences sociales, 11edit Dalloz, Paris, 2001, p 352.

²) AKTOUF .O, Méthodologie des sciences sociales et approches qualitative des organisations, édit les presses de l'université de Québec, Montréal, 1987, p27.

³ ANGERS. M. La démarche scientifique en science humaine, edit Casbah, Alger ,1997;p 60.

On a utilisé la méthode quantitative, car elle permet de mesurer les opinions ou les comportements particuliers d'une population et décrire ses caractéristiques.

8- La technique utilisée:

Pour arriver à collecter et à rassembler les données sur l'objet d'étude et la population étudiée, il est bien dispensable de procéder par une enquête, pour Madeleine GRAWITZ elle représente les étapes d'opération limitées, liée a des éléments pratiques, concret, adaptées a un but définit.¹

Dans notre présente recherche nous avons procédé par un questionnaire qui permet la collecte des données au prés d'un grand nombre d'individu, à un coût relativement plus élevé, il contribue à la fiabilité en favorisant une meilleure uniformité et aussi n'ya pas de variantes dans l'interrogation. Pour Omar AKTOUF le questionnaire est « de sorte de tests, ayant une perspective unitaire et globale (détecter telle motivation ou telles attitudes, telles opinions...) composer d'un certain nombre de question et généralement de proposée par écrits à un ensemble plus au moins d'individus».² Et de manière plus précis on a opté pour le questionnaire auto administré qui est considéré comme t'elle «lorsqu' un enquêteur le complète lui même à partir des réponses qui lui sont fournies par le répondant».³

¹ GRAWITZ .M. Op, cit .p 352

² AKTOUF.O, Op, cit.p94.

³ CAMPENHAUDT. Luc van, QUIVY Raymond, 4eme edit, Dunoud, Paris, 2011, p 168.

9- L'échantillonnage :

Etant donné de l'impossibilité d'interroger la totalité de la population concerné dite mère qui de l'ordre 175 dont il est inclus les deux catégories à savoir les agents de maîtrise et ceux d'exécution, nous avons opté par échantillonnage que OMAR AKTOUF définit «comme étant une petite quantité d'un produit destiné à en faire connaître les qualités ou à les apprécier ou encore une portion représentative d'un ensemble, un spécimen».¹ Dans notre présente recherche nous avons procédé par une technique probabiliste qui se « caractérise par le fait qu'en les utilisent chaque unité de la population mère a la même chance qu'une autre d'être choisie au sein de l'échantillon ».² Il s'agit particulièrement de l'échantillon stratifiée dans la qu'elle la population mère est devisé en strates (catégories homogène selon un ou plusieurs critères), puis dans chaque catégorie on tire un échantillon probabiliste. Ainsi nous avons prélevé un échantillon de 45% De la population mère équivalente à 80 Salarié toutes catégories confondues, et a l'antérieur de chaque catégorie nous avons pris le même pourcentage, soit sur 134 exécutant on a pris 75 personnes, et sur 41 agent de maîtrise on prit 05.

10- La pré-enquête:

Nous avons procéder à la prêt enquête en premier lieu pour mieux connaître et appréhender le terrain, et les conditions générales de fonctionnement de l'entreprise Sarl Ramdy, pour objectif de rassembler un maximum d'information sur le thème de recherche, comme elle nous a permis aussi de rencontrer les responsables et de discuter avec eux sur notre sujet ainsi que pour mettre en épreuve les questions et vérifier s'il a des difficultés dans la compréhension de notre thème à travers un questionnaire exploratoire.

¹) AKTOUF .O. Op,cit, p 72

² DEPLLIEU .F. La démarche d'une recherche en science humaines, édit Deboeck , Québec, 2000, p 215.

La pré-enquête dont on à procéder nous les avons fait durant la période allant du 22/12/2013 au 23/02/2014.

11- L'enquête:

Une enquête est une démarche intellectuelle qui a pour but la découverte des faits, l'amélioration des connaissances, la résolution des problèmes, et le levé des doutes. Notre enquête à été effectuer au sein de l'entreprise privée qui la -SARL RAMDY, pendant une durée d'un moins et demi, elle à été réaliser du 02/03/14 au 17/04/2014 .Cette enquête s'est dérouler dans les conditions favorables et l'ensemble du personnel de l'entreprise nous à fournis toutes les informations souhaitées ainsi que l'ouverture d'accès au différent lieu de travail.

12- Les difficultés rencontrées

- L'insuffisance des encadreurs au niveau de l'université chose qui démotive et retard le démarrage de notre recherche.
- La difficulté d'accéder au terrain d'étude.
- L'indispensabilité des enquêtés.

Chapitre II :

Généralités sur la formation et compétence

Section 01 : concepts de base de la formation**Introduction**

Actuellement, toutes les entreprises sont engagées dans une course à la performance, pour conserver, voire gagner de nouvelles parts de marché, et ceci dans un environnement où l'incertitude règne en permanence.

En effet, depuis une dizaine d'années les entreprises sont entrées dans une nouvelle ère économique, caractérisée par de nouvelles exigences en termes de réactivité, de qualité, et dont l'un des enjeux fondamentaux réside dans la capacité de l'entreprise à s'adapter avec cet environnement en mutation continue.

Dans ce contexte, l'entreprise et également le salarié, ont un intérêt commun à s'investir dans des démarches de formation et d'apprentissage afin de développer leurs patrimoines de compétences.

1- Théories explicatives de la formation :

Plusieurs théories proposant différentes façons d'expliquer le phénomène de la formation.

• La théorie du capital humaine :

C'est la théorie économique traitant de la formation qui est la plus répondue, fondée par **BACKER**, cette théorie compare la formation à un investissement en capital, tant pour l'employé que l'employeur, comme pour tout investissement en capital, celui-ci implique des dépenses et des bénéfices escomptés par les auteurs, les gains pour les travailleurs se traduisent par des augmentations salariales, alors qu'il s'agit de housses de productivités pour les employeurs.

Becker (1975) distingue deux types de formations selon qu'elle soit générale ou spécifique, ou la formation générale consiste à enseigner des notions pouvant servir des différentes entreprises, les employeurs seraient plus enclins à investir dans la formation spécifique, il postule que les entreprises n'offrent que des formations générales, et c'est pour ça que Becker suggère que les frais engendrés par de telles activités soient partagé entre l'employeur et le travailleur. Pour la formation générale, il serait normal que le travailleur paie les frais, puisqu'il est le principal agent à qui bénéficie la formation comme il devient plus qualifié et que la valeur de son travail augmente sur le marché et l'entreprise doit lui verser un salaire supérieur à ce qu'il avait avant la formation. Pour la formation spécifique, elle pourrait être entièrement payée par l'employeur, qui aura un retour sur son investissement via l'augmentation de la productivité du salarié nouvellement formé, pour que l'employeur jouisse de ce bénéfice, il faut que le travailleur demeure à son service, or, il arrive que le salarié quitte l'entreprise sans que celle-ci n'ait pu bénéficier de surplus de production auquel elle s'attendait. Selon Becker, la solution est de payer plus cher le travailleur ayant reçu d'une formation spécifique, afin de diminuer les risques qu'il ne quitte l'entreprise, en contrepartie le travailleur devrait assumer une partie des frais de formation.

Aussi il est très important de noter que depuis la deuxième moitié des années 80, un nouveau courant de la théorie du capital humain propose que les entreprises ne ferment pas afin d'augmenter la productivité, mais bien pour faciliter l'adaptation de leurs travailleurs à de nouvelles technologies.

- **Les théories de la gestion stratégiques des ressources humaines :**

Alors que la théorie du capital humaine prévoit que les employeurs forment leurs employés afin d'augmenter leur productivité, les théories de la gestion stratégiques des ressources humaines considèrent que la formation sert principalement à accroître la mobilisation des travailleurs. Les théories

appartenant à cette famille regroupent plusieurs modèles présentes par différents auteurs, mais ne constituent pas des théories achevées au sens scientifique du terme.

Certains auteurs suggèrent que les pratiques des RH incluant la formation, peuvent être utilisé par les gestionnaires afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. De plus, dépendamment de la phase de développement ou se situe l'entreprise, certaines combinaison de pratique des RH seraient plus appropriées que d'autre, toujours dans le but d'atteindre des objectifs stratégiques, la formation peut être considérée comme un moyen de soutenir les réponses faites par les entreprises suite à la pression exercée par la compétition.¹

- **les théories néo-structuralistes :**

Les auteurs du paradigme néo-structuralistes insistent sur le rôle joué par les structures dans la détermination des outputs des entreprises.

Différents facteurs présenté par ces théories pouvant motiver les entreprises à offrir de la formation.

- L'augmentation de la performance et de la productivité.
- L'adaptation de la main-d'œuvre aux changements dans l'environnement.
- La mobilisation du personnel.
- L'atteinte d'objectifs stratégiques.
- La formation source de changement.

Ou encore, la formation peut être déterminée par des variables structurelles, ce qui laisse moins de l'attitude aux employeurs :

- L'organisation sociale du travail.
- Les règles régissant les tâches effectuées par les travailleurs.

¹ SMITH A et HAYTON G, what drive enterprise training?, Evidence from Australia, the international of resource management, vol 10, N°02, April, P 265.

2- Le cadre juridique de la formation :

Dans les années 60, une quarantaine d'établissement de formation ont été construits, formant plus spécifiquement aux métiers de bâtiment, répondant ainsi aux besoins de reconstruction.¹

Des les années 70, le secteur de la formation techno-professionnelle a connu un véritable engouement, d'où sa confrontation à la nécessité urgent de répondre aux multiples besoins de l'économie en main d'œuvre qualifiée pour donner un élan aux efforts d'industrialisation en Algérie. Ce n'est que dans les années 80 qu'une réelle dynamique s'installe ayant pour objectif la démocratisation de l'accès à la formation en s'appuyant sur les modes de formation alternatifs et en les développant, ceci dit l'ampleur des besoins leur multiplicité et leur urgence ont fini par mettre en évidence les limites de la capacité de l'état Algérienne à y faire face.

En 1990, la loi 90-11 de 21 avril (elle a été mise a jour le 08/07/97) stipule dans l'article N° 57 que « chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en directions des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis comité de participation».²

Il aura fallu attendre l'année 2001 pour voir la législation Algérienne en matière de formation professionnelle promulguer un texte imposant aux entreprises de consacres 1% de leur masse salariale à la formation, la moitié pour le perfectionnement en gestion, un risque de pénalité dans le cas ou le texte ne viendrait pas à être pris en considération par l'entreprise.

3- Structures de la formation continue en Algérie :

Le projet du décret définit l'organisation de la formation continue a travers des actions planifiées dans le cadre d'un programme pluriannuel de formation, ces actions concernent le perfectionnement, l'adaptation et la

¹ Rapport du CNES, Rencontre internationale des conseils économiques et sociaux, apprentissage et formation professionnelle ou les transmissions du savoir, Caracas, le 07-08-1997.

² BELLOULAT, T, Droit du travail, édition Dahlab, Alger,1994, P58.

reconversion et règlement la préparation et l'insertion des citoyens en quête d'emploi, enfin, le décret instaure le congé individuel de formation en tant que droit de travailleurs salariés.

D'après l'article 3 du projet de décret, la formation continue vise à accroître la compétitivité des entreprises et contribue à leur modernisation. La formation continue a pour but d'améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs en vue de leur épanouissement personnel et de l'adaptation de leur qualification aux besoins des entreprises.

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

La formation, véritable éducation professionnelle permanente, est un instrument majeur de valorisation du potentiel humain de l'entreprise et apparaît ainsi comme l'une des variables stratégiques de son développement.¹

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

La formation qui a été considérée, durant les années 70, comme un coût supplémentaire que l'entreprise devrait supporter, est devenue une variable d'investissement que l'entreprise devrait réaliser pour lui permettre de se développer sur les nouveaux marchés, d'utiliser de nouvelles technologies et de pouvoir répondre à ses objectifs stratégiques de développement à fin de s'adapter aux exigences de la mondialisation².

5- Les différents types de formation :

Il existe plusieurs types de formation, mais ces derniers peuvent ne pas exister ensemble dans l'entreprise.

Du point de vue de leurs contenus, on distingue plusieurs types de formation :

¹ JEAN Marie Peretti, Gestion des Ressources humaines, édition VUIBERT, Paris, P 195.

² GUALINO Villa, SETTIMIO Viale, aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation, Rapport National, Ed Algérie, 2000, p 11.

a- La formation professionnelle continue :

La formation professionnelle continue constitue une obligation de la part de l'Etat (L 900-1) qui touche au droit individuel à la formation, congé individuel à la formation, validation des acquis de l'expérience. Ce type de formation a pour but le maintien dans l'emploi, la réinsertion professionnelle, le développement des compétences.

b- La formation d'initiation :

Ce sont les formations préparent les nouveaux embauchés à s'adapter aux exigences des situations professionnelles qu'ils auront à exercer, à s'intégrer aux contraintes et fonctionnement du milieu de travail et acquérir une connaissance précise des matériels et procédures à maîtriser ainsi la préparation du projet et l'intégration à la culture de l'entreprise.

c- Formation de la maintenance :

Maintiennent un niveau de compétence elles visent à composer l'affaiblissement des compétences des personnes dans leur situation professionnelle¹.

d- Les formations de perfectionnement :

Elles permettent d'acquérir et de développer des connaissances, des capacités et des comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, compte tenu de l'évolution des caractéristiques et des exigences.

e- La formation individuelle :

Elle s'inscrit dans le droit à se former tout au long de sa vie professionnelle. Evaluer par rapport à ses qualifications de départ, se reconvertir sur le marché de l'emploi, obtenir un diplôme. L'objectif de la qualification professionnelle pour un employé se mesure aussi avec les périodes de

¹ GUY Boterf, l'ingénierie et évolution de la formation, édition d'organisation, paris, 1999, P 78.

professionnalisation. Ces actions de formation professionnelle sont ouvertes aux salariés jusqu'au l'âge de 45 ans.

f- Les formations de promotion :

Ce sont les actions de formation désignées pour faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes ayant une promotion.

g- Les formations de prévention :

Concernant les actions de formation dont l'objectif est de renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés, mais non encore traduisible en emplois spécifiques. Les «formations d'assolement» ou «les formations de base» trouvent ici leur place.

h- La formation a l'étranger :

Les actions de formation à l'étranger ont pour objectifs d'enranger des connaissances linguistiques et culturelles en Europe ou à l'étranger. Etudiants, enseignants du Ministère de l'éducation nationale. Leurs objectifs consistent à renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.

6- Plan de formation:

Le plan de formation rassemble l'ensemble des actions de formation définies dans le cadre de la politique de gestion du personnel de l'entreprise. Il peut également prévoir des actions de bilans de compétences et de validation des acquis de l'expérience et proposer des formations qui participent à la lutte contre l'illettrisme. L'élaboration du plan de formation est assurée sous la responsabilité pleine et entière de l'employeur, après consultation des représentants du personnel.¹

7- La construction du plan formation :

Les entreprises qui réussissent sont celles qui présentent une forte réactivité face aux changements de l'environnement, dont l'objectif essentiel du

¹<http://www.travail-emploi.gouv.fr/informations>, consulter le 12/04/2014

plan de formation sera de répondre aux buts tracés par les responsables de l'entreprise.

Le plan de formation annonce et organise des actions de formation afin d'atteindre ses objectifs en matière d'adaptation des salariés au poste de travail, à l'évolution de leurs emplois, ainsi les adaptés aux orientations stratégiques de l'entreprise.

Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume l'ensemble des objectifs et des moyens de la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise, il vise donc à donner au personnel de l'entreprise des connaissances susceptibles d'accroître son efficacité où lui apporter des acquisitions nécessaire à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprise.

Le plan de formation correspond à adapter les compétences des employés et le développer le capital humain de l'entreprise, dont le plan de formation comprend, les objectifs, les priorités de l'entreprise, le contenu, la pédagogie, la durée, le budget, les catégories des bénéficiaires et la manière dont les actions seront évaluées.¹

Le contenu du plan de formation sera établi par la direction des ressources humaines en cohérence avec l'ensemble des règles sociales interne de l'entreprise.

8- Les objectifs du plan de formation :

Les entreprises doivent évaluer la rivalité avec leurs concurrents directs, l'intensité de la concurrence nécessite de viser un plan de formation pour atteindre ses objectifs.

- Améliorer la compétitivité par la qualité.
- L'adaptation des nouvelles stratégies de fonctionnement de l'organisation
- Assurer un changement technologique important.²

¹ PERRETI.JM Gestion des ressources humaines. 15^{ème} Ed VEUBERT, Paris, 2008 p 156.

² LEROY Frédéric, Les stratégies de l'entreprise, 3^{ème} Ed, DUNOD, Paris, 2008, P 54.

- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes.
- Moyen d'identifier et de valoriser des compétences professionnelles, personnelles, associatives, et éventuellement de les compléter.¹
- Créer un sentiment d'appartenance des employeurs envers l'organisation et favoriser une meilleure perception de leurs lieux de travail.²

9- L'évaluation de la formation :

L'évaluation de la formation consiste à examiner la valeur d'un programme pour savoir s'il y a des écarts significatifs entre ce qui a été obtenu. La connaissance des ses écarts permettra de juger la valeur d'un programme de formation en relation avec l'objectifs préétablis.

Les résultats des évaluations de la formation sont très utiles à l'organisation, ils permettront à celle-ci de constater les effets directs et réels de la formation sur les résultats obtenus au travail, ils donneront lieu à une analyse de contenu du programme de formation et entraîneront des modifications de celle-ci.

On peut dire que les résultats de l'évaluation fourniront des données nécessaires à l'analyse du rendement financier des investissements qui sont consacrés.

Selon SOYER.J, ont trouve trois grands types d'évaluation :

- Le pseudo évaluation ;
- L'évaluation par objectifs ;
- Les approches complémentaires ;

a- Le pseudo évaluation :

Il existe deux types d'évaluation : l'évaluation de l'action de formation «à **chaud** » en fin de stage, et l'évaluation «à **froid** » de l'action de formation.

¹ www.pratiques-de-la-formation.fr/former et qualifier. en cache – pages similaires, consulté le 12 Avril 2014.

² SOYER Jaque, Fonction formation, 2^{ème} Ed ORGANISATION ? Paris, 1999, P 329.

1- L'évaluation de l'action «à chaud » en fin de stage :

Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction.

Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur. Elles peuvent également porter sur d'autres aspects de l'action de formation, tels que : les outils pédagogiques...etc.

Cette évaluation peut se faire oralement ou en groupe ou individuellement par écrit.

2- L'évaluation «à froid » de l'action :

Cette évaluation est réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation.

Les mêmes questions d'évaluation «à chaud » peuvent être posées, et en plus on peut obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation.

b- L'évaluation par objectifs :

Cette évaluation permet, à la suite de l'action de formation, de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non. Il s'agit d'évaluer trois types d'objectifs qui sont :

- Les objectifs pédagogiques ;
- Les objectifs de formation ;
- Les objectifs finals.

1- L'évaluation des objectifs pédagogiques :

Cette évaluation est placée sous la responsabilité du formateur qui peut la réaliser avec différents moyens : questionnaires du contenu pour contrôler les acquis ; tests pour déterminer l'évaluation des savoirs ; exercices pratiques pour les savoir-faire...etc.

L'évaluation des objectifs pédagogiques permet de mesurer la qualité des choix pédagogiques : approche, attitude, techniques et outils.

2- L'évaluation des objectifs de formation :

Elle est placée sous la responsabilité du manager. La formation n'est pas le seul élément en cause, il s'agit en fait de mesurer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs : le(s) formateur(s), le(s) manager(s),

En effet, atteinte des objectif de formation ne peut être constatée que quelques mois après la fin de l'action, à la suite de la phase de suivi qui contribue avec la mise en application sur le terrain, pour un large part à la réussite ou à l'échec de la formation. L'évaluation porte donc sur la formation et son suivi.

3- L'évaluation des objectifs finals :

Elle est placée sous la responsabilité du prescripteur de l'action. Elle permet de mesurer les résultats de l'ensemble de l'action de changement.

Cette évaluation est pratiquée plusieurs mois après la fin de la formation lorsque toute la population a été formée et que la hiérarchie a pris le relais sur le terrain pour appliquer le contenu de la formation. Elle peut se réaliser par l'observation de certains critères de production (les quantités produites, nombre d'erreurs ou de rebuts, le chiffre d'affaires...

c- les approches complémentaires :

Pour certaines formations il n'est pas toujours possible de leur fixer des objectifs quantifiables. De plus, il existe des formations pour les quelles aucune définition des objectifs n'est faite, tel que la formation «culture d'entreprise» pour apporter preuves de l'efficacité de la formation, le responsable formation peut être amené à utiliser d'autres approches.

On peut établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation.

10- Objectifs et enjeux de la formation :**a- Les objectifs de la formation :¹**

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'entreprise. Nous avons essayé de résumer les principaux objectifs de la formation comme suit :

Pour l'entreprise :

- Adaptation au poste occupé ;
- Développement de la mobilité par préparation du personnel à des promotions ;
- Développement des savoir-faire et des outils intellectuels ;
- faire vivre certain valeur en termes de culture d'entreprise ;
- mobilisation du personnel sur un projet d'entreprise ;
- ouverture culturelle, satisfaction de besoin de personnel, préparation à la retraite ;

Pour le salarié :

- adaptation au poste occupé et préparation à des promotions
- acquisition d'une qualification professionnelle ;
- acquisition d'un savoir culturelle sans relation avec l'entreprise ;
- conservation des métiers ;

b- les enjeux de la formation :

Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelles. Les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir.

Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux ; les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel, en l'aidant à acquérir des connaissances et des

¹ SOYER, J, fonction formation, Edition d'organisation, 2003, p 04,05.

savoir-faire nouveaux. Les deuxièmes consistent à faire évaluer les comportements et les attitudes des salariés.

Conclusion

La formation apparait comme une constante dans l'entreprise, on ne peut pas imaginer le développement de l'entreprise sans pour autant faire référence à la variable formation.

Aujourd'hui, la formation est devenue indispensable à cause des changements que connaît le monde sur les différents plans (technologique, social et économiques) ont fait que le besoin d'apprendre et de se former tout au long de la vie est exigence de l'heure.

Section 02 : concepts de base de compétence**Introduction**

Depuis de nombreuses années, la compétence professionnelle prend une place de premier plan dans les préoccupations des organisations (entreprises, association, organisme public ou privé,...) et des individus. Tous considèrent que la compétence peut être une ressource-clé dans l'obtention de la performance et constitue un avantage compétitif. En effet pour faire face aux exigences croissantes de qualité, de réactivité et d'innovation, les procédures ne suffisent plus, elles peuvent même devenir improductives. Cela suppose que l'on puisse compter sur le professionnalisme des acteurs de l'organisation. En effet, face à des événements imprévus, face à l'inédit, ils devront élaborer et mettre en œuvre des réponses appropriées, prendre des initiatives pertinentes, construire des compétences adéquates.

1- Historique de la compétence :

Dans les années 1970, la notion de compétence a commencé à surgir, au sein des débats entre les partenaires sociaux (demande de prise en compte des compétences individuelles dans l'obtention des performances).

Cette montée en première ligne de la compétence s'est accentuée dans la décennie 1980, pour culminer en 1990.¹

Au milieu des 1990, le concept devient l'objet de tous les débats et conférences, répondant aux nouvelles exigences de la compétitivité, dans tel contexte la mise en œuvre de compétences individuelles devenait essentielle.

En France le concept a été importé par le biais des recherches en sciences de l'éducation et en ergonomie cognitive (psychologie industrielle).

Dans les pays en voie de développement, notamment en Algérie la notion prend ses racines en 1970, peu de temps après l'accès à l'indépendance, le

¹ BOTERF.G, construire les compétences individuelles et collectives, Edition d'organisation, Paris, 2004, P15.

gouvernement Algérien a mis en place les instituts de technologies ou des écoles d'ingénieurs dont les missions étaient de former dans un délai rapide des cadres moyens, des techniciens supérieurs, des ingénieurs, pour répondre aux besoins du marché du travail à cette époque.

2- Définition de la compétence :

Le terme de compétence fait partie du sens commun dans les organisations :

Selon le Dictionnaire des ressources humaines cité par PERETTI «la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expériences), et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée ».¹

De cette définition, nous pouvons retenir essentiellement deux enseignements :

Le premier est que la compétence est vue d'abord comme un élément individuel, car elle est liée à des caractéristiques propres au salarié.

C'est dans ce sens que **David COURPASSON** et **Yves-Frédéric LIVIAN** affirment que : «Si l'on a pu parler de qualification collective pour décrire les phénomènes d'adaptation au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, la «compétence» elle, (dans son acception récente) est individuelle et liée à des caractéristiques personnelles du salarié ».²

Le second enseignement à retenir est que les compétences sont valablement mises en application dans une situation de travail bien concrètes. Ainsi, selon **Dimitri WEISS** pour qui la compétence est finalisée, parce que qu'elle est entièrement tournée vers une action, le terme se définit comme «un

¹ PERETTI, J.-M., dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} Edition, Vuibert 2001, P 60.

² COURPASSON, D et LIVIAN, Y.F., le développement récent de la notion compétence, Glissement sémantique ou idéologie ? La revue de gestion de ressources humaines, N°01, octobre 1991.

ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but, dans un type de situation donnée».¹

Selon **Philippe ZARIFIAN** «la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité des personnes au sein des situations qu'elles prennent en charge».²

Toutes ces définitions se recoupent sur trois points :

- La compétence permet d'agir et c'est là qu'on peut la repérer. La compétence est donc le moteur de la performance. Elle s'évalue dans l'action.
- La compétence est contextuelle, c'est-à-dire qu'elle est toujours liée à un contexte professionnel, à une situation donnée. Il n'y a pas de compétence dans l'absolu.
- Les compétences intègrent différentes composantes hétérogènes. Et sur ces composantes (attitudes, connaissances, traits de personnalité...) que la formation peut agir.

3- Les typologies de la compétence :

Les compétences peuvent aussi être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante³ :

a- Les compétences transversales :

C'est-à-dire celles qui ne sont pas spécifiques à un métier, donc qui sont utiles dans de nombreux emplois (exemple : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse) et qu'on va, pas conséquent, retrouver souvent dans les référentiels de compétences.

¹ WEISS.D et d'autres, la gestion des compétences. Au-delà des discours et outils, In revue personnel, N°330, Février 1992, P. 342.

² ZARIFIAN.P, compétence et stratégies d'entreprise, Edition liasion, Paris, 2005, P05.

³ BATAL.C, La GRH dans le secteur public, Edition d'organisation, tome I, 1998, P 155.

b- Les compétences professionnelles :

C'est-à-dire celles qui sont propres à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est, à priori, utile qu'aux métiers de formation). Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

c- Les compétences spécifiques :

C'est-à-dire celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs (exemple : connaître la procédure de gestion des incidents techniques propres à telle structure). Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine. L'utilité de cette dernière catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou du recrutement. Son intérêt est la distinction des emplois généralistes qui se caractérisent par le fait qu'ils requièrent surtout des compétences générales ou transversales, par opposition aux emplois de spécialistes qui requièrent une majorité de compétences professionnelles.

d- Les compétences collectives :

Font référence aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc entre les individus qui les occupent. Elles sont constituées de trois catégories d'éléments¹ qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, c'est-à-dire à coopérer.

En plus de la croissance actuelle et future du rendement, le développement des compétences accroît le sentiment d'appartenance que les employés témoignent à l'organisation et améliore leur perception, c'est la culture d'entreprise.

¹ BATEL.C, Op.cit, P 160.

e- Les compétences individuelles :

Le terme de compétence individuelle est défini par AFNOR comme suite : la compétence est la mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacité qui permette d'exercer correctement une fonction ou une activité.¹

La compétence est produite par agent dans une situation professionnelle donnée. Elle correspond à une mobilisation et a une combinaison dans l'action d'un certain nombre de ressources (savoirs, savoir-faire opérationnels, aptitude). Elle est définie et validée par l'environnement direct, elle doit être référée à un résultat attendu.²

Selon P.GILBERT et R. THINOVILL : la compétence individuelle est un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées de comportements professionnels et connaissances, ces dernières sont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser dans des conduites professionnelles valorisées par leurs entreprises.³

4- La valeur de compétence en entreprise :

Aujourd'hui la compétence à une grande valeur puisque les entreprises cherchent à maîtriser ou à s'adapter a leur environnement.

Et pour avoir une grande efficacité de rendement qui se ne réalise pas facilement sauf si l'entreprise étudie son environnement externe, face à la compétitivité d'autres entreprises qui doit chercher la qualité afin de créer, innover et de répondre aux exigences et aux besoins des salariés.

La valorisation des compétences est indispensable pour le développement des entreprises, car on ne peut pas parler de gestion ou d'évaluation des compétences sans passer par la définition et l'identification dans l'entreprise. Avant tout, il s'agit d'établir un référentiel d'emploi puis celui des compétences qui servira à communiquer à l'ensemble du personnel les compétences que

¹ DEJOUX Cécile, les compétences aux cœur de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2001,P161.

² DEJOUX Cécile, op, cite, P161.

³ Ibid, p 162.

l'entreprise compte développer en son sein et qui affectera l'ensemble des axes de la GRH (recrutement, rémunération, formation,...)

L'identification passe par deux étapes essentielles complémentaires. La première concerne l'analyse des postes ce qui nous permettra de construire un référentiel d'emplois. La deuxième concerne la définition des compétences requises pour la tenue de post.

5- **Les composantes de la compétence :**

Les principales composantes de la compétence sont :

- Le savoir ;
- L'aptitude ;
- La motivation ;
- Le contexte ;

Le tableau suivant, explique les quatre composantes de la compétence :

Tableau N° 1 : les composantes de la compétence

Savoir	<p>«ensemble de connaissances plus au moins systématisées acquises par une activité mental»</p> <p>Exemple :</p> <p>S'assurer de la compréhension de son message par le (ou les) interlocuteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation.</p>
Aptitude	<p>Ensemble de ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendu.</p> <p>Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu.</p> <p>Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation a la quelle l'individu appartient.</p> <p>Exemple :</p> <p>Resistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragement et a orienter rapidement son action de manière positif.</p>
motivation	<p>«Processus qui active, oriente, dynamique, et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus»</p>
Contexte	<p>Environnement de travail du professionnel en action.</p> <p>L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation... sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.</p>

Source : LECOURE.E, «la gestion des compétences», Edition de Boeck, Bruxelles, 2008, P19.

6- Développement des compétences :

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernière compte réserver à ce processus, son expérience et sa «véhiculassions» au plan politique. Ceci peut être réalisé par des choix quant à la place qu'on entend accorder à la formation contenue au niveau stratégique et sa traduction au plan opérationnel par des formations qui répondent à des soucis de performances et de contribution à la création de valeur.

Celle-ci se réalisera par non seulement l'innovation, l'esprit qualité, la flexibilité,...etc. qu'elle peut développer en rapport avec le contexte de développement de l'entreprise, mais aussi par la place qui sera accordée à la mobilité professionnelle selon Guy Le Boterf, «il ya de plus en plus d'entreprise qi envisagent le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation. Se professionnaliser est entendu dans le sens d'acquérir des savoirs et savoir-faire et des ressources et construire des compétences »¹

7- La notion de compétence :

Depuis quelque années la notion de compétence de la main d'œuvre apparait de plus en plus dans les discours portant sur le travail et l'emploi en général, et dans la gestion des ressources humaines en particuliers. Comme le souligne PENSO-LATOCHE «aujourd'hui, toutes les entreprises ou presque parlent de compétences. La gestion des hommes est devenue la gestion des compétences, l'évaluation porte sur les compétences, la formation est au service des compétences...».² La montée du discours sur les compétences est corrélée avec l'évolution du travail et de son organisation, et précisément avec l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail qui rompraient en tout ou en partie avec le taylorisme. A cet égard, BALANGER,G et MURRAY,

¹ Guy Le Boterf, construire les compétences individuelles, édition d'organisation, Paris, 2^{ème} édition, 2001,P 131.

² PENSO-LATOCHE. Annick, savoir être : compétence ou illusion ? Edition liaisons, Paris, 2000, P16.

écrient que «dans bien des situations de travail contemporaines, la productivité dépend davantage de l'utilisation des compétences et moins du rythme de travail». ¹

En effet, les compétences sont apparues pour accorder plus de responsabilités aux travailleurs, de susciter plus de communication et de travail d'équipe. La hiérarchie consentirait aux travailleurs plus autonomie, plus de liberté de décision concernant le fonctionnement de processus de travail. Tous ces changements commanderaient de nouvelles qualités chez les travailleurs, désignées par le vocable de «compétences».

L'usage de la notion de compétence a introduit de nouvelles normes relatives à la sélection, l'embauche, l'évaluation et la rémunération de la main d'œuvre. Les exigences requises par le travail sont, depuis l'avènement de salariat, traduit en termes de qualifications que détiennent les individus et qui sont socialement reconnues, et notamment parce qu'ils sont sanctionnées par un diplôme. Même si le terme de qualification soit encore utilisé dans les entreprises, le terme de compétence tend actuellement à s'imposer.

8- Le bilan de compétence :

Le bilan de compétence est un outil permettant de faire le point sur une situation professionnelle et d'analyser à un moment donné les connaissances générales et professionnelles et le savoir-faire. Il aide à faire le point sur les objectifs de carrière et de développement tout en prenant conscience de la potentialité. Il s'agit d'une démarche personnelle initiée pour faire le point sur le parcours professionnel avec l'aide d'un consultant. Les résultats de ce bilan doivent permettre d'établir un plan d'action afin de valider ou réaliser un nouveau projet professionnel.

¹ BALANGER. Jacques. Giles, et autres Vers un nouveau modèle de production : passibilités, tensions et contradictions, Québec, Presses de l'université Laval, Québec, 2004, P 35.

Le bilan dure 24 heures et s'étale sur 1 mois et demi à deux mois. Les entretiens et tests durent plusieurs demi-journées. Le bilan comprend trois grandes étapes :

- La première c'est une étape préalable de présentation, lors de cette étape, les besoins sont analysés et définis. Ceci permet de valider les engagements des salariés et surtout de définir leurs attentes et leurs objectifs.
- La deuxième c'est l'étape d'étude et d'investigation, permet d'analyser les motivations et les intérêts, d'identifier les compétences et aptitudes professionnelles et personnelles.
- Finalement l'étape de synthèse, cette dernière étape est formalisée au moyen d'un document de synthèse qui sera délivré (ce document confidentiel et personnel ne peut être communiqué à des tiers qu'avec l'accord de la personne concernée). Le dernier entretien vise à échanger sur ce compte-rendu et à conclure le bilan.

Le bilan de compétence présente plusieurs objectifs tant pour le collaborateur ainsi pour l'entreprise.

➤ **Pour le collaborateur**

- Faire le point sur sa situation professionnelle et la valeur de son potentiel.
- Construire son avenir professionnel sur la base de ce qu'il le motive vraiment.
- Approfondir la connaissance de son environnement socioprofessionnel.
- Développer son autonomie dans le champ professionnel.

➤ **Pour l'entreprise**

- Améliorer la performance individuelle et collective de ses ressources humaines.
- Détecter les talents pour mieux optimiser les actions de formation.
- Développer les compétences pour restaurer l'initiative et relever les défis.
- Développer la culture de succès et de reconnaissance.
- Développer les capacités d'adaptation au changement des hommes et des organisations.

9- Les enjeux liés à la compétence :**• Enjeux pour l'entreprise :**

La compétence présente des enjeux majeurs pour l'entreprise car elle participe à son développement et conforte sa capacité à s'adapter et à répondre efficacement aux attentes des clients. Ainsi la compétence dans l'entreprise permet de répondre à des impératifs de flexibilité et de réactivité grâce à :

- De nouvelles formes d'organisation du travail
- Une gestion de ressources humaines modernisée et outillée

• Enjeux pour l'individu :

La compétence, enjeu fort pour l'entreprise, présente également de réels attraits pour le salarié.

Elle présente d'abord pour lui un enjeu professionnel essentiel, avant d'être aussi un enjeu personnel et culturel : le renforcement de ses compétences constitue un atout dans la gestion de sa carrière, le développement des ses projets professionnels. Elle ouvre le champ des perspectives dans l'entreprise et en dehors. En cela, elle constitue un élément fort de motivation.

Enfin, la compétence constitue un facteur de reconnaissance sociale et pourrait ainsi participer à la dynamique collective si elle devient une référence partagée, susceptible d'engager l'ensemble des acteurs impliqués dans la compétence : entreprise et individus, partenaires sociaux, organismes de formation, pouvoirs publics et système scolaire.

Conclusion

Le développement des compétences par la formation est donc un vecteur de productivité très important et une source d'avantages concurrentiels pour l'entreprise. Il en est de même pour les actions en faveur de la mobilité ou de transfert de compétences. Toutes ces actions sont un atout pour les entreprises qui souhaitent investir sur l'avenir et fidéliser leurs salariés.

Partie pratique

Chapitre III

Présentation de l'organisme d'accueil

Section 01 : Présentation de SARL RAMDY**1- SARL RAMDY«FROMAGERIE» HISTORIQUE :**

C'est en 1983, que mûrit dans l'esprit du **groupe Batouche**, l'idée de création d'une petite unité de yaourt dans la région **d'ighzer Amoukrane** avec des moyens très limités. L'unité n'a démarré qu'avec une remplisseuse de pot performant d'une capacité de 1000 pots /heure.

Afin de parvenir à supplanter ces rivaux, et de faire face aux exigences de l'heure, aussi bien en quantité qu'en qualité le **groupe Batouche** a modernisé l'équipement de l'unité et il a fait entrer une équation simple «ceux qui ne travaillent pas n'ont pas d'ambition, donc pas d'avenir dans l'entreprise» avec des efforts et un travail acharné, l'unité a réussi à acquérir en 1986 une conditionneuse d'une capacité de 4000/heure

- En 1988, comme le dit si bien le proverbe « à cœur vaillent rien d'impossible ». L'entreprise se voit dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert.

- En 1991, se fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert.

-En 1993, une nouvelle conditionneuse est arrivée avec une capacité de production de 9000/heure.

-En 1995, l'entreprise DJURDJURA sort carrément de son adolescence, par l'acquisition de 02 conditionneuses 12000 et 9000 pot/heure et une remplisseuse de 7000 pot/heure.

-En 1996, profitant de la création de la zone industrielle d'Akbou, groupe Batouche inaugure sa nouvelle unité.

-En 1999, construction d'une nouvelle usine de fabrication des produits laitiers « fromage fondu, en portion 08 et 16 portion, fromage à pâte pressé, camembert».

- En octobre 2001, signature de l'accord de partenariat avec le groupe DANONE.

2- PARTENARIAT « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA ».

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais « GROUPE DANONE » a conclu un accord de partenariat avec la laitiers DJURDJURA leader du marché Algérien des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société «DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA» (DDA).⁽¹⁾

Après l'année 2002 consacrée à rénover le site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaire à l'expansion future, la marque DANONE a été lancée en Août 2002.

3- Situation géographique :

Usine implantée :

- Dans une zone industrielle, véritable carrefour économique de Bejaia, de quelque unités de production agroalimentaire et en cours d'expansion.
- A 02 km d'une grande agglomération.
- A quelque dizaine de mètres de la vois ferrée.
- A 60 km de Bejaia, chef lieu de la région et pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et d'un aéroport international.
- A 170 km à l'est de la capitale Alger.

4- Infrastructure :

Superficie totale : 2397 m²

- Couverte : 1875 m²
- Bâtie : 2000 m²

Ateliers : au nombre de 03

- Atelier conditionnement fromage fondu : 325 m² 7 m haut
- Atelier préparation de fromage fondu : 40 m² 7 m haut
- Atelier conditionnement de fromage à pâte pressée : 156 m² 7 m haut

Chambre froid : 400 m³

Hâloir : 300 m³

Magasin matières premières : 1500m³

Laboratoire d'autocontrôle : 2*16m²

Bureaux administration : 225m²

Equipements :

❖ **Fromage fondu :**

- (01) cuiseur de type **STEPHAN** de 1000 kg par cuite.
- (04) **KUSTNER** de 100 portion/minute chacune soit une capacité de conditionnement de 7 kg/ minute.
- (01) conditionneuse de type **ATIA** pour conditionnement de fromage fondu en barre de 1-2 kg/cycle.
- Banderoleuse de boites de fromage portion de type **GRANDI**.

❖ **Fromage à pâte pressée :**

- Nettoyeuse de meules de type **HAJEK**.
- Guillotine pour meules de type **HAJEK**.
- Râpeuse de pâtes pressées.
- Coupeuse de meules.
- Conditionneuse et ensacheuse de fromage à pâte dure.

❖ Camembert :

- Ligne complète de fabrication de type.
- Capacité : 3 tonnes/jour.

Ateliers y afférents (préparation, égouttage, hâloirs...) peuvent être préparés et aménagés vu la disponibilité de l'espace et d'atelier libres.¹

❖ Coût de projet :

- Infrastructure : 50.000.000 DA
- Equipement divers : 150.000.000 DA

Coût total : 200.000.000 DA

Soit : 3.000.000 Euros.

- Effectif :

- Total effectif : 270
- Par catégorie socioprofessionnelle :
 - ✓ Encadrement : 13
 - ✓ Maitrise : 42
 - ✓ Exécution : 138

❖ Moyen d'âge : 35 ans.**Conclusion :**

Indépendamment des capacités, présentées, de la fromagerie Djurdjura, il serait peut être intéressant de focaliser l'attention sur l'opportunité qui peut offrir un marché encore vierge, hormis quelques marques locales, et un potentiel consommateur de 31 million de consommateur en mesure, sans doute, de garantir la rentabilité d'un investissement aussi conséquent soit-il.

¹ Document interne et externe de l'entreprise.

Section 02: L'organisation des RH au sein de la SARL RAMDY.**1- Présentation du département des ressources humaines :**

Le département des ressources est situé à coté du service commercial. Il est composé de :

- Un DRH (directeur des ressources humaines).
- Une secrétaire.
- Une psychologue.

2- Définition du DRH (directeur des ressources humaines).

La direction des ressources humaines a pour vocation l'ajustement des ressources humaines aux impératifs stratégiques de l'entreprise ; elle s'efforce aussi par le dialogue, le conseil et la préconisation d'influer sur les objectifs de l'entreprise en mettant en valeur l'importance du capital humain.¹

- **Ses tâches principales se résument à :**

- ❖ La gestion des ressources humaines (entrée/sortie) des travailleurs ;
- ❖ La gestion des paies ;
- ❖ La gestion des conflits des travailleurs ;
- ❖ La prise de décision finale sur le recrutement ;
- ❖ La préparation des tâches ;
- ❖ Les licenciements ;

3- Définition de la secrétaire :

Elle occupe un poste administratif dans le service des ressources humaines.

- Ses tâches principales se résument au :
 - ❖ Suivi de l'état des balances des travailleurs ;
 - ❖ Suivi des bons de des prises et sorties des travailleurs ;
 - ❖ Suivi des congés annuels ;
 - ❖ Préparation des éléments de paies ;
 - ❖ Mise à jour des registres légaux ;
 - ❖ Classement des demandes d'emploi ;

a. Définition de la psychologie industrielle :

Le psychologue du travail (ou d'entreprise) est un psychologue diplômée en relations sociales, ou organisation du travail.

• Ses tâches principales se résument à :

- ❖ L'évolution des candidats pour le recrutement ;
- ❖ S'occupe des testes techniques pour les candidats ;
- ❖ Suivi des cas psychologiques (perturbation, et ...)
- ❖ S'occupe des remboursements, CNAS ;
- ❖ Suivi des visites médicales (médecine du travail) tels que visites d'embouches, visites périodiques, visites spontanées.

4- La formation au sein de la SARL RAMDY :

Cette procédure a pour objet de déterminer les mesures prises par l'entreprise lorsque le besoin se fait sentir, dans le but de veiller et de s'assurer en permanence de la compétence de son personnel, plus précisément ceux qui ont incidence directe sur la qualité du produit et cela pour permettre un bon fonctionnement du système de management de la qualité (SMQ).

On distingue deux types de formations :

a- La formation externe de l'entreprise :

Elle se fait en dehors de l'entreprise et le besoin de cette formation est due à :

- L'acquisition d'un équipement sophistiqué ayant besoin d'une formation afin de l'entretenir et de maîtriser son mode d'exploitation.
- Le lancement d'une nouvelle démarche pour l'entreprise telle que la mise en place d'une nouvelle référence (code barre, un nouvel arôme, une nouvelle texture,...etc.)
- Dans le cas de l'extension de l'entreprise tout en restant lié à l'entreprise mère.

Exemple de la SARL RAMDY



Les différentes directions de l'unité transmettent à la Direction d'Administration Générale

(D.R.G) leur besoins en formation nécessaire au bon déroulement des services concernés.

➤ **Plan prévisionnel de formation :**

Après l'expression et la transmission des besoins en formation à la direction d'administration générale d personnel il faut donc :

- ❖ Construire le plan de formation prévisionnel et estimer son budget ;
- ❖ Sélectionner les organismes de formation ;
- ❖ Soumettre le plan de formation à la direction générale pour évaluation et approbation ;
- ❖ Inscrire et convoquer les salariés ;
- ❖ Assurer le suivi administratif et financier des dossiers ;

➤ **Enregistrement :**

La personne formée sera inscrite sur le registre de formation avec indication du nom, prénom, lieu, date et durée de la formation afin d'assurer une certaine traçabilité permettant d'évaluer l'efficacité de ces actions de formation.⁽¹⁾

➤ **Évaluation des fonctions de formation :**

Après confirmation de la date d'une action de formation, le responsable hiérarchique et le, ou les stagiaires concernés concerné (s), élaboration ensemble, une fiche technique de formation, et cela en énumérant les objectifs et axes stratégiques sur lesquels doit porter cette dernière. Les responsables de

structures sont tenus de saisir cette occasion, afin de sensibiliser les stagiaires pour qu'ils profitent au maximum de cette formation, et ce :

- ❖ En prenant des notes ;
- ❖ En posant des questions pertinentes sur des problèmes rencontrés sur le terrain.
- ❖ En recueillant un maximum d'informations et de documentation ;

L'évaluation des actions de formation, au sein de la SARL RAMDY s'effectue en deux temps :

- a) Evolution par le formé «a chaud » : elle se limite à recueillir à la fin de chaque formation les opinions des stagiaires sur l'action de la formation à laquelle ils viennent de participer.
- b) Evaluation par le responsable hiérarchique «à froid» (deux à quatre mois après) : pour voir ce qu'il a retenu, l'atteinte des objectifs pédagogiques et plus généralement l'évaluation des résultats de la formation, le responsable a un avis pertinent sur l'amélioration des performances du formé

Le système permet également de demander au formateur de donner son avis sur le déroulement de la session.

En fonction des besoins, il est également possible d'attacher un teste de connaissances aux évaluations, afin de vérifier directement le niveau de connaissances acquises par les participants au cours de la formation.

b- La formation interne de l'entreprise:

Les nouvelles recrues au sein de la SARL RAMDY sont soumises en premier lieu à une période d'essai, durant la quelle elles sont appelées à maîtriser toutes les activités assignées à leur poste.¹

Les nouvelles recrues ayant une incidence sur la qualité du produit :

- Son assistées par une ou plusieurs personnes exerçant un niveau de la même activité et ayant acquis une certain expérience dans le poste ;

¹ Document interne de l'entreprise

- Bénéficient d'une formation et initiation en interne à travers les modes opératoires de production, de laboratoire, et le manuel technique ;
- Sont évaluées à la fin de la période d'essai par leurs responsables hiérarchiques ou une commission pluridisciplinaire compétente.

Selon les résultats obtenus, ces nouvelles recrues évaluées font l'objet d'une des décisions suivantes (voir procédure pour le recrutement et la gestion du personnel)

- Décision de confirmation ;
- Décision de prorogation de la période d'essai ;
- Décision de fin de fonction.

Chapitre IV

Analyse et interprétation des résultats

1- Présentation et analyse des données collectée :

Dans n'importe quelle recherche scientifique, l'investigateur est soumis d'emprunter un certain cheminement pour y parvenir à ces fins voulues, durant ce parcours celui-ci emploie des procédures et des techniques adaptées selon ses objectifs et fixe par la nature du terrain et les caractéristiques de la population concernée par l'étude. Ainsi pour confirmer ou infirmer les suppositions établies il doit faire une investigation sur les sujets ciblés afin de recueillir ce qui semble lui être utile mais aussi analyser ces mêmes données.

En ce qui concerne la même procédure à travers ce chapitre, on va présenter les différentes caractéristiques de notre échantillon, ainsi que l'analyse des données collectées à savoir l'impact de la formation sur le développement des compétences des salariés.

Axe 01 : les caractéristiques personnelles.**Tableau N°02 : répartition des effectifs selon l'âge.**

Age	Effectif	pourcentage
25-35 ans	50	62.5
35-44 ans	20	25
44 ans et plus	10	12.5
Total	80	100

Ce tableau montre que la catégorie la plus concerné par la formation est la catégorie de 25 a 35 ans avec un pourcentage de 62,5% suivie par la catégorie 35 a 44 ans avec 25 % ,puis la catégorie 44 ans et plus avec 12,5%.

D'après les données du tableau, on constate que l'entreprise RAMDY privilège la catégorie des jeunes car ils sont plus dynamique, plus motivé et plus engagé, par contre la catégorie des plus de 44 ans sont plus proche de la retraite, en plus l'entreprise favorise les jeunes pour assurer le relève et la stabilité.

Tableau N°03 : la répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Effectifs	%
Moyen	30	37,5
Secondaire	40	50
Universitaire	10	12,5
Total	80	100

La répartition de l'échantillon comme la montre le tableau numéro 03, la moitié de la population étudié à un niveau secondaire soit 50 %, 37,5 % au

niveau moyen, par contre on trouve seulement 12,5 % qui ont un niveau universitaire.

On constate donc, que la majorité des formes sont de niveau moyen et secondaire car ils ont un minimum de bagage, et plus optent pour enrichir leur connaissances et leur savoir-faire, en plus l'entreprise base sur cette catégorie afin d'avoir une main d'œuvre qualifié dans le but de mieux s'adapter au changement, et garder une place sur le marché

Tableau N°04 : la répartition des enquêtés selon l'ancienneté.

ancienneté	Effectif	%
01 à 05 ans	56	70
06 à 10 ans	20	25
10 et plus	04	05
Total	80	100

Le tableau N° 04 nous révèle bien que 70% et le taux des interrogés qui ont une expérience professionnel entre 01 à 05 ans puis 25% qui représente 06 a 10 ans enfin 05% seulement représente ceux qui ont 10 ans et plus d'expérience.

Tableau N°05 : la répartition des effectifs selon de poste occupé :

Poste occupé	effectifs	%
Maitrise	05	6,25
Exécution	75	93,75
Total	80	100

A partir de ce tableau, on remarque que la majorité des interrogés occupent des postes d'exécution avec 93,75% et seulement 6,25% pour ceux qui sont dans la maitrise.

Cette importance donnée à la catégorie de l'exécution et de la pénibilité des tâches et qui exigent de suivre des formations afin de les accomplir convenablement.

Axe 02 : l'impact de la formation sur l'adaptation a la nouvelle technologie**Tableau N° 06** : répartition de l'effectif selon le type de formation

Type de formation	effectifs	%
Formation de perfectionnement	03	3,75
Formation spécialisée	42	52,5
Formation d'adaptation au poste	35	43,75
TOTAL	80	100

D'après les données au tableau N° 06 nous remarquons que les prédominants de formation programmé par l'entreprise RAMDY est la formation spécialisée avec 52,5% suivi par la formation d'adaptation au poste avec 43,75%, par contre seulement 03,75% seulement pour la formation de perfectionnement.

Nous déduisons que RAMDY favorise plusieurs type de formation pour ces salariés selon les besoins de chacun d'eux, mais la formation spécialisée et la formation d'adaptation au poste sont les plus visibles dans la politique de l'entreprise, cela traduit clairement la volonté de l'entreprise d'approfondir et d'amélioré les connaissances des salariés.

Tableau N°0 8 : La répartition des enquêtes selon les types de formation suivis et la réalisation des tâches complexes.

Type de formation	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Formation de perfection	03	60	02	40	05	100
Formation spécialisée	25	88,33	05	16,66	30	100
Formation d'adaptation au poste	42	93,33	03	6,66	45	100
Total	70	87,52	10	12,5	80	100

Nous observons ici que la plus part de nos répondants 87,5% affirment que la formation suivie permet d'exercer des activités complexes.

Cependant, à l'intérieur de la valeur 87,5% nous avons enregistré un taux de 93,33% de ce qui ont suivi une formation d'adaptation aux postes il signale que la formation suivie leur permet d'exercer des tâches complexes, suivie ensuite par ce qui ont suivi des formations spécialisées avec 83,33% et enfin la formation des perfectionnements avec 60% par contre, dans cette même formation qui est la formation spécialisée on a constaté que 40% des interrogés ont répondu que la formation leur a pas permis de faciliter l'exécution des tâches.

Nous pouvons dire que les efforts consacrés par RAMDY en réalisant des actions de formation a rapporté ces fruits à travers la réalisation des tâches et activités que les salariées de ce dernière réalisent quotidiennement.

Tableau N° 09 : la répartition des enquêtes seul a la durée de la formation :

La durée de formation	effectifs	%
Courte durée	60	75
Moyenne durée	19	23,75
Longue durée	01	1,25
Total	80	100

Comme le relevé le tableau N09, la valeur 75% indique le taux des interrogée qui ont suivi une formation de courte durée afin de développer leur compétences, et celle de 23,75% représente ceux qui ont suivi une formation de moyenne durée, tandis que 1,25% seulement ont suivi une formation de longue durée

Ces données indiquent que le travail effectué par les salariés de « RAMDY » ne nécessite pas une formation de longue durée.

Pour cela nous déduisons, la formation exigée par l'entreprise « RAMDY » et une formation d'initiation afin de permettre aux salariés d'exercer leurs tâches. Elle offre des formations de courte du durée a ses travailleurs cela au fait de manque des effectifs ou bien peut être ses travailleurs ont un bon niveau qui ne demande pas des formations approfondis.

Tableau N°10 : la répartition des enquêtés selon la durée de la formation et d'ancienneté.

Durée de Formation ancienneté	Courte durée		Moyenne durée		Longue durée		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
01 à 05 ans	52	92,85	04	7,14	-	-	56	100
06 à 10 ans	10	50	09	45	01	05	20	100
10 ans plus	01	25	01	25	02	50	04	100
Total	63	78,75	14	17,56	03	3,75	80	100

Dans l'ensemble, on constate que la majorité de nos enquêtés ont bénéficiés d'une formation de courte durée, soit un taux de 78,75%, en suite de 17,5% de ceux qui ont suivi une formation de moyenne durée, en fin 3,75% seulement pour ceux qui ont suivi une formation de longue durée.

Cependant, a l'intérieur de la valeur 78,75% on a trouvé que 92,85% des enquêtés qui ont une expérience de 01 à 05 ans, et 50% pour les 06 à 10 ans d'expérience, alors que 25% seulement pour les plus de 10 ans d'expérience.

Par ailleurs, 45% de l'effectif qui ont suivie une formation de 06 à 10 ans, et ce qui est de la formation de longue durée, ont a trouvé 50% avec une expérience de 10 ans et plus, suivie par 50% pour l'effectifs de 06 à 10ans.

Ont peut déduire que l'entreprise RAMDY offre a es salariés des formations de courte durée, cela peut s'expliqué par la nature des taches exercé qui ne demande pas des formations approfondie, mais seulement des formations d'initiation pour leurs permettre de maîtriser le matériel avec quoi ils travaillent et leurs facilité l'exécution des taches.

Tableau N 11 : la répartition de l'effectif selon l'objectif de la formation

Objectif de la formation	effectif	%
Approfondir les connaissances	20	25
S'adapté à la nouvelle technologie	50	62,5
Etre plus opérationnel dans l'exécution des taches	10	12,5
Total	80	100

Les données enregistrées dans le tableau ci-dessus, nous constatons que 62,5% de nos enquêtes ont eu une formation dans le but de s'adapter à la nouvelle technologie, suivie de ceux qui ont suivi une formation afin d'approfondir leurs connaissances avec 25%, par contre 12,5% des interrogés ont suivis une formation pour être plus opérationnel dans l'exécution des taches.

Cela s'explique par les mutations technologiques qu'a connu l'organisation du travail et par la politique de l'entreprise RAMDY qui consiste à acquérir d'avantage des technologies afin d'augmenter sa capacité de production et de faire face à la concurrence.

D'une manière globale, les types de formation contenu a RAMDY permet d'adapte et de complété sans cesse les connaissances et le savoir-faire des salaries, comme l'indique les résultats du tableau ci-dessus.

Tableau N° 12 : répartition des enquêtés selon le choix de la formation.

Choix de formation	effectif	%
Par l'entreprise	65	81,25
Vous	15	18,75
Total	80	100

ce tableau a pour objectif d'identifier les choix de formation, de voir si RAMDY répond au besoin de ses salariés en donnant la chance à ceux qui veulent chercher eux même à déterminer leur possibilités de développement, de préciser les lacunes existantes entre les compétences et les postes de travail, ou bien c'est une tâche qui concerne seulement les chefs hiérarchiques.

Ce tableau ci-dessus, montre que 81,25% des enquêtés disent avoir suivis des formations suite à la demande de leurs entreprise, alors que 18,75% des formés seulement disent qu'ils ont suivis la formation par leurs propre souhait.

Tableau N° 13 : la répartition des enquêtes selon les moyens pédagogique et le déroulement de la formation.

Les moyens	Effectifs	%
Excellente	65	81.25
Satisfaisante	05	6.25
Insuffisante	10	12.5
Total	80	100

Le tableau n° 13 nous a permis de constater que 81,25% de l'effectifs trouve que les moyens pédagogique et le déroulement de la formation sont

excellente, suivie de 12,5 % qui voient comme insuffisante. Tandis que 6,25% d'effectifs sont satisfait.

A partir de la ; il est aisé de remarquer que la majorité des enquêtes affirment que la formation qu'ils ont suivie est excellente.

Cette constatation nous permet de comprendre que RAMDY fournit des moyens importants pour permettre à ces salariés le bon déroulement des formations en mettant des moyens pédagogiques et matériels assez importants.

Tableau N°14 : la répartition des enquêtés selon l'application du contenu de la formation

Contenu de formation	Fréquence	%
Oui	55	68.75
Non	25	31.25
Total	80	100

Les données de ce tableau montrent que 68.75% des interrogés déclarent que le programme proposé au cours de la formation a répondu à leurs attentes alors que 31.25% seulement ont déclaré le contraire.

D'une façon générale la majorité des salariés de RAMDY interviewés déclarent que les objectifs de la formation ont été atteints, et cela est dû à la bonne planification des dirigeants de l'entreprise qui ont permis de mettre en œuvre une bonne politique de formation par rapport aux besoins des salariés..

.**Tableau n° 15** : la répartition des enquêtés selon les difficultés rencontrées après la formation et le niveau d'instruction.

Difficultés Niveau d'instruction	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moyens	05	16,66%	25	83,33%	30	100%
Secondaire	04	10%	36	90%	40	100%
Universitaire	00	00%	10	100%	10	100%
Total	09	11,25%	71	88,75%	80	100%

Les données enregistrées au tableau n° 15, montre que 88,75% des salariés ne trouvent pas de difficultés après la formation, alors que 11,25% des enquêtés avouent qu'ils rencontrent des obstacles après la formation à partir des résultats obtenus. On constate que la majorité des salariés qui ne trouvent pas de difficultés appartiennent à la catégorie des universitaires avec un taux de 100%, tandis que les salariés de la catégorie du niveau d'instruction moyen avec un taux de 16,66% affirment ces difficultés.

Nous déduisons alors que le niveau d'instruction influe sur l'usage des connaissances acquises lors de la formation ou il favorise les ouvriers qui ont un niveau élevé par rapport à ceux qui ont un niveau inférieur. Donc l'entreprise « RAMDY » est appelée à soumettre ses salariés à des formations appropriées selon leur degré d'assimilation lors du renouvellement de la formation, et selon leur capacité lors de la mise en pratique de cette formation.

Tableau N°16: la répartition des enquêtés selon l'objectif de la formation et le poste occupé.

Moyen Formation Poste occupe	Motivation		adaptation		intégration		promotion		total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
maitrise	1	20	3	60	–	–	1	20	5	100
exécution	13	17,33	42	56	11	14,66	9	12,	75	100
total	14	17,5	45	56,25	11	13,75	10	12,5	80	100

Il ressort de notre investigation que 56,25% des interrogés, déclarent que l'objectif de la formation et de s'adapter au poste occupée, suivi de 17,5% qui sont considérés la formation comme un moyen de motivation, ensuite vient ceux qui voit la formation comme un moyen de d'intégration avec un taux de 13,75%, et en fin arrive un taux de 12,5% qui ont vu la formation comme un de promotion.

D'après les résultats, on constate que 60% des interrogés de la catégorie maitrise voient de la formation comme un moyen d'adaptation, suivie par la suite la catégorie d'exécution avec un taux de 56,25%, par contre dans la même catégorie on a trouvé que 12,5% on vue la formation comme un moyen de promotion.

D'une manière globale, la formation continue a RAMDY permet a ses salariés de s'adapter et de compéter sans cesse des connaissances, et le savoir-faire pour les maitre dans un environnement favorable à la réalisation des taches les plus complexe.

Tableau N°17 : la performance dans la réalisation du travail après la formation :

	Effectifs	pourcentage
Oui	72	90%
Non	08	10%
Total	80	100%

Des données de ce tableau montrent que 90% des interrogés déclarent que la formation qu'ils ont suivie leur permet d'être plus performant dans leur travail, contre 10% seulement qui déclarent le contraire.

L'analyse des résultats indique que la contribution de la formation au développement des performances est révélatrice d'une actualisation du potentiel des salariés de « RAMDY », ainsi de leur permettre d'effectuer les tâches quotidiennes facilement.

Nous pouvons dire que la direction de « RAMDY » a atteint des objectifs souhaités qui ont la maîtrise des tâches quotidiennes ainsi de permettre d'augmenter la production.

Tableaux N°18 : la répartition des enquêtés selon la satisfaction du cycle de formation et le poste occupée.

Satisfaction poste occupée	Oui		non		total	
	f	%	f	%	f	%
Maitrise	05	100%	–	–	05	100%
Exécution	68	90,66%	07	9,35%	75	100%
Total	73	91,25%	07	8,75%	80	100%

A la question de savoir si les formés sont satisfait ou non de leurs formation. Le tableau montre que 91,25% des enquêtés sont satisfait, contre 8,75% seulement sont pas satisfait.

On voit que 100% sont de catégorie maitrise ainsi que 90,66% pour catégorie d'exécution.

A partir de là, on constate que le cycle de formation est très satisfaisant d'après les salariés de l'entreprise RAMDY, parce que ce dernier vise à améliorer et approfondir les connaissances dont l'objectif et de répondre aux exigences des taches effectuées et ainsi pour mettre fin aux difficultés et aux obstacles rencontrés au processus de travail.

Axe 03 : le rôle de la formation dans l'intégration socioprofessionnelle

Tableau n° 19 : répartition des enquêtés selon leurs relations avec leurs collègues et l'ancienneté.

type des relations ancienneté	Relation profs		Relation amicale		Total	
	F	%	F	%	F	%
1 à 5 ans	40	71,44	16	28,57	56	100
6 à 10 ans	15	75	05	25	20	100
10 ans et plus	03	75	01	25	04	100
Total	58	72,5	22	27,5	80	100

D'après les données statistiques de ce tableau nous remarquons que 72,5% des enquêtés ont des relations professionnelle avec leurs collègues contre 27,5% qui voient des relations amicales dont 75% de ceux qui ont des relations professionnelle avec leurs collègues ont une expérience de 6 à 10 ans ainsi que 10 ans et plus, par contre 25% seulement voient des relations amicale.

La lecture du tableau nous mène a déduire que la majorité des salariés ont des relations professionnelle donc, on peut dire que l'expérience n'influe pas sur les relations entre les collègues.

L'analyse de ces résultats indique que l'ancienneté n'influe pas sur les relations des salariés au sein de l'entreprise « RAMDY ».

Cela nous amène a dire que ces relations favorisent le bon déroulement du travail et ainsi d'augmenté la production.

Tableau N° 20 : répartition des enquêtés selon la difficulté de collaborer avec les autres après la formation et le niveau d'instruction.

Degré de Nd'instru collaboration Ction	Non		Oui		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moyen	20	66.66	10	33.33	30	100
Secondaire	35	87.5	05	12.5	40	100
Universitaire	09	90	01	10	10	100
Total	64	80	16	20	80	100

D'après les résultats obtenus de l'enquête, on remarque que 80% des enquêtés infirment qu'ils trouvent de difficultés avec les autres, alors que 20% affirment ces difficultés de collaboration après la formation.

Aussi on constate que la majorité qui infirment ces difficultés sont des universitaires, avec un taux de 90 %

On peut expliquer cette difficulté rencontrée par les salariés de collaborer avec les autres après la formation, ce que l'entreprise RAMDY n'a pas pris en considération le niveau d'instruction de ces salariés quand elle a instauré sa politique de formation, ou cette situation oblige à l'entreprise de spécifier les plans de formation selon chaque niveau.

Tableau N°21 : la répartition des enquêtes selon l'intégration a l'environnement socioprofessionnel.

	Effectifs	pourcentages
Oui	70	87,5
Non	10	12,5
Total	80	100

Les résultats de ce tableau montre que la majorité des interrogés soit 87,5% déclare que la formation et un facteur d'accompagnement qui facilite l'intégration a l'environnement socioprofessionnel, contre seulement 12,5% qui déclare le contraire

L'analyse des résultats nous permet de déduire, que la formation contribue à faciliter l'intégration à l'environnement social professionnel de l'entreprise.

On conclut que RAMDY accorde les bénéfices de la formation pour une meilleure intégration des salariés, afin de leurs permettre d'accroitre le rendement.

Tableau N°22 : répartition des enquêtés selon la mise en pratique des connaissances acquise après la formation et le niveau d’instruction.

Niveau d’instruction	Oui		non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moyen	24	80%	06	20%	30	100%
Secondaire	36	90%	04	10%	40	100%
Universitaire	10	100%	-	-	10	100%
Total	70	87,5%	10	12,5%	80	100%

D’après les résultats obtenus dans ce tableau ci-dessus on remarque que 87,5% des enquêtés affirme qu’ils ont mis en pratique les connaissances acquise après la formation, par contre 12,5% seulement ont dit le contraire.

Cependant, a l’intérieur de la valeur 87,7% nous avons enregistré un taux de 100% la catégorie universitaire ont pu mettre en pratique des connaissances acquises après la formation, suivi de 90% pour la catégorie secondaire enfin 80% pour ceux qui ont un niveau moyen par ailleurs 20% de la même catégorie ont dit qu’ils n’ont pas pu mettre ses connaissances en pratique.

Nous pouvons dire par là que le niveau d’instruction a un rôle primordial dans l’assimilation des pratiques et des idées acquise lors de la formation.

D’une manière globale, nous pouvons dire que la majorité de l’effectif RAMDY ont pu maitriser le contenu de la formation, disposé par l’entreprise et les mettre en pratique.

Tableau N°23 : la répartition des enquêtés selon la détection des besoins de formation et l'ancienneté :

Avis des enquêtés ancienneté	Oui		Non		Total	
	F	P	F	P	F	P
01 à 5ans	40	71,42%	16	28,57%	56	100%
06 à 10ans	18	90%	02	10%	20	100%
10ans et plus	04	100%	/	/	04	100%
Total	62	77,5%	18	22,5%	80	100%

Ce tableau ci-dessus indique que 77,5% des interrogés participent à la détection des besoins en formation et 22,5% pour ceux qui signalent qu'ils n'ont pas participé à la détection de ces besoins.

A partir de ces données nous constatons que la totalité de ceux qui ont une expérience de 10 ans et plus ont participé à la détection des besoins de formation suivie de la catégorie de 6 ans avec 90% et enfin 71,42% pour la catégorie de 1 ans à 5 ans, par contre on trouve dans cette même catégorie 28,57% n'ont pas participé à la détection des besoins de formation.

A partir de ces données nous constatons que parmi ceux qui participent à la détection des besoins en formation. La totalité ont plus de 10 ans d'expérience, même la catégorie de 6 ans -10ans et 1 ans –5 ans participent à la détection des besoins de formation.

Il était objectif pour RAMDY de faire intégrer les nouveaux recruter a cette détection comme les autres travailleurs pour éviter tout frustration, qui peut crée la relâche et la démotivation au travail.

Tableau N° 24 : la répartition des enquêtés selon les besoins de formation exprimés et l'ancienneté.

Les besoins de formation ancienneté	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
01 à 05 ans	50	89,28	06	10,71	56	100
06 à 10 ans	18	90	02	10	20	100
10 ans et plus	03	75	01	25	04	100
Total	71	88,75	09	11,25	80	100

Dans l'ensemble on constate que la majorité de nos enquêtés ont déclaré que leurs besoins de formation ont été pris en considération soit un taux de 88,75% alors que 11,25% seulement ont déclaré le contraire.

cependant, à l'intérieur de la valeur 88,75%, nous avons enregistré un taux de 90% de ceux qui ont une expérience professionnelle de 6 à 10 ans ainsi que 89,28% de ceux qui ont de 01 à 05 ans d'expérience, et enfin 75% pour les 10 ans et plus.

Par ailleurs, on a enregistré un taux de 25% de ceux qui ont une expérience de 10 ans et plus ont déclaré, que leurs besoins de formation ont été pas pris en considération.

Donc après l'analyse statistique on constate que les besoins des salariés en formation ont été pris en considération afin d'atteindre leurs objectifs qui est l'intégration dans l'environnement du travail.

Globalement, l'entreprise RAMDY a pu détecter les besoins de formation de ses salariés, et en suite de leurs permettre une bonne intégration dans l'environnement socioprofessionnelle de cette dernière.

Tableau N°25 : la répartition des enquêtes selon l'apport de la formation.

L'apport de la formation	Effectifs	%
La maîtrise des nouvelles technologies	35	43,75
Elle a permis d'être plus pertinent	20	25
Elle rend le travail plus facile, avec moins d'obstacle	25	31,25
Total	80	100

D'après l'analyse des données indiquées au tableau, 43,75% des interrogés voient que la formation leur a permis d'avoir une maîtrise des nouvelles technologies, 31,25% d'entre eux signalent que la formation est un moyen qui rend le travail plus facile, avec moins d'obstacle, lorsque 25% voient de la formation comme un moyen de pertinence.

L'analyse des résultats indique que la contribution de la formation à l'acquisition des connaissances est révélatrice d'une actualisation du potentiel des salariés de RAMDY.

La préparation et le développement des compétences des travailleurs par la formation, garantissent l'acquisition des qualités comportementales nécessaires pour un meilleur exercice de leurs activités.

Tableau N°26 : répartition de l'échantillon selon des effets qui démontrent l'efficacité de la formation :

Effets qui démontrent l'efficacité de la formation	F	%
Familiariser avec le matériel Existant	47	58,75
Rendre le travail plus facile sans plus d'effort	20	25
plus sur de vous plus pertinent a l'aise au travail	13	16,25
Total	80	100

Des données enregistrées au tableau N27 montre que 58,75% des formés ont pu se familiarisé avec le matériel qu'ils utilisent dans leurs taches quotidienne grâce à la formation qu'ils ont suivie, ensuite 25% qui déclare que la formation leur a rendu le travail plus facile et moins d'effort.

Enfin 16,25% trouve que la formation qu'ils ont suivi leur a permet d'être plus sure et plus pertinent dans leurs travail.

Ce constat nous a permet de déduire que la formation suivie par « RAMDY » et une formation d'adoption au poste occupé qui permet aux salariés de ce familière avec leur environnement du travail.

Il était objectif pour « RAMDY » de faire intégrer des nouveaux recruter a cette détection comme les autres travailleurs pour éviter toute frustration qui peut créer la relâche et la démotivation au travail.

Tableau N° 27 : répartition des enquêtes selon le degré d'absorption de la complexité de l'activité professionnelle après la formation.

Avis des enquêtés	Effectif	Pourcentage
Oui	60	75
Non	20	25
Total	80	100

Comme le démontre le tableau ,75% des salariés interviewés, déclarent que la formation suivie leurs a permet d'absorber la complexité des activités professionnelles,

Cependant 25% seulement des interviewés n'ont pas bénéficié d'un changement favorable dans leurs exécution des activités professionnelles quotidiennes.

Nous constatant ainsi que la majorité des formés ont vue que la formation qu'ils ont suivie leurs a facilité l'exécution des taches quotidiennes.

A partir de la, ont déduit que la formation est un moyen de facilite les activités professionnelles que l'entreprise RAMDY a fournie a ces salariés afin de les rendre plus Compétant et productive.

2- Les résultats d'étude:

Interprétation de la première hypothèse.

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

D'après l'étude de terrain menée auprès de l'entreprise RAMDY, et avoir analysé les résultats des tableaux, on constate à travers les questions d'ont posées dans notre questionnaire, et en ce qui concerne la première hypothèse : qui est « la formation disposé par l'entreprise permet à ces bénéficiaires d'acquérir des nouvelles connaissances et de doubler d'efforts pour mieux s'adapter aux changements technologiques. »

On constate que le la plus part des salariées, soit 52,5% affirment que la formation est un moyen qui facilite la maîtrise des nouvelles technologies et d'être a jour aux changements perpétuels.

On remarque que 86,66% de catégorie exécution affirment que la formation est de très grande importance, car le contenu et les méthodes de formation contribue à l'amélioration des connaissances et leurs permet la mise en pratique de ces connaissances acquise durant la formation suivie.

On remarque aussi que la majorité des salariées déclarent que la formation est désigné& par l'entreprise soit un taux de 81,25%, l'entreprise RAMDY suit les changements technologique, on parallèle elle élabore des plan de formation pour mieux s'adapter à ces derniers.

On conclut que la formation à l'entreprise RAMDY permet à ces salariées de s'adapter au changement technologique et d'acquérir des nouvelles connaissances qui facilitent exécution de leurs taches.

D'après les résultats cités, on constate que notre première hypothèse est confirmée

Interprétation de la deuxième hypothèse.

Ce qui concerne notre deuxième hypothèse :

« La formation professionnelle continue est un facteur d'accompagnement et d'intégration des agents d'exécutions et de maîtrise à leurs environnements de travail. »

On constate que 87,5% des salariées, après avoir suivi une formation, déclare que la formation facilite l'intégration, quel que soit leur poste occupé à l'environnement socio professionnel de l'entreprise.

On constate que la plus part des salariés de RAMDY, après avoir bénéficiés d'une formation s'intègre aux milieux de travail préfère de travailler en groupe et ne trouve pas des difficultés à collaborer avec les autres.

On remarque 72,5% de notre échantillon déclarent qu'ils sont entretenue des relations dans le cadre de travail, et permet au travailleur d'échangé leurs s'avoit et s'avoit faire afin d'assuré la stabilité et la continuité du travail.

On remarque aussi, que 88.75% de notre échantillon déclarent que la formation qu'ils ont suivie leur à permet de s'intégrer facilement a l'environnement socioprofessionnel de l'entreprise.

On conclut que l'entreprise RAMDY, d'après les données recueillie investit dans la formation des salariées pour leurs permettre de s'intégré dans le milieu du travail dans toutes les catégories socioprofessionnels.

D'après le résultat cité aux dessus on constate que la deuxième hypothèse est confirmée.

Conclusion générale

Conclusion

Dans une économie de plus en plus ouverte sur le monde, les entreprises sont confrontées en permanence à la nécessité d'anticiper et de s'adapter à leur environnement.

Le renouvellement accéléré des techniques de production et de distribution des biens et des services sollicite toujours davantage l'initiative et la compétence de chacun des salariés.

Leurs aspiration à une meilleure maîtrise de leur évolution professionnelle et le besoin d'apporter des réponses adaptées aux évolutions économiques nécessitent de renouveler les objectifs de la formation et de préciser les domaines de responsabilité de chacun des acteurs au vu des enjeux individuels et collectifs.

Donc pour la SARL Ramdy la ressource humaine est la richesse et le capital le plus précieux et le plus important des entreprises. La formation étant l'un des moyens de son développement et de sa promotion pour prendre en charge l'ensemble des déficit qui permettront aux entreprises de se placer au niveau requis par le contexte d'internationalisation des marchés et des compétitivités à tous les niveaux.

La formation est bien une fonction structurelle du département ressources humaines dont disposera l'entreprise Ramdy à moyen et long terme, sa fonction première est de faire acquérir des connaissances, des compétences et des comportements pertinents. C'est à travers ces éléments qu'elle contribue à rendre l'entreprise plus compétitive et performante.

Donc la formation est un investissement qui permet d'améliorer les compétitivités de entreprise Ramdy, leur productivité ; elle est une partie intégrante de leur politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue

également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois, du contexte et des connaissances dans les différents domaines.

Tout au long de la préparation de notre travail de recherche au niveau de la SARL Ramdy nous avons pu constater que cette dernière évolue avec l'évolution technologiques de l'environnement et que la formation présente une grande utilité et un impact positif sur le personnel ainsi sur l'entreprise.

La formation au sein de la SARL Ramdy reste un outil d'ajustement et de mise à niveau qui consiste à acquérir de nouvelles connaissances et habilité que les dirigeants souhaitent voir s'introduire d'une façon impérative dans les grandes orientations de leur organisation.

En effet, la formation n'est pas une fin en soi, elle se justifie par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines. Elle permet de développer les compétences, et constitue un moyen de communication, de motivation et d'implication des hommes aux changements.

Donc à l'issue de notre enquête dans la SARL Ramdy, la formation est considérée comme un levier de développement des compétences des salariés.

Liste bibliographique

La liste bibliographique

OUVRAGES METHODOLOGIQUES :

- 1- ANGERS. M. La démarche scientifique en science humaine, Ed Casbah, Alger ,1997.
- 2- AKTOUF .O, Méthodologie des sciences sociales et approches qualitative des organisations, édit les presses de l'université de Québec, Montréal, 1987.
- 3- CAMPENHAUDT. Lucvan, QUIVY Raymond, 4eme edit, Dunoud, Paris, 2011.
- 4- GARWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7 édition, Dalloz, Paris.2000.
- 5- GRAWITRZ Madeleine, lexique des sciences sociales, éd Dunod, Paris, 2000.
- 6- GRAWITZ .M. Méthode des sciences sociales, 11edit Dalloz, Paris, 2001.

OUVRAGES THEMATIQUES :

- 1- BALANGER. Jacques. Giles, et autres Vers un nouveau modèle de production : passibilités, tensions et contradictions, Québec, Presses de l'université lava, Québec, 2004.
- 2- BATAL.C, La GRH dans le secteur public, Edition d'organisation, tome I, 1998.
- 3- BELLOULAT, T, Droit du travail, édition Dahlab, Alger, 1994.
- 4- BOTERF.G, construire les compétences individuelles et collectives, Edition d'organisation, Paris, 2004.
- 5- BOTERF Guy, l'ingénierie et évolution de la formation, édition d'organisation, paris, 1999.
- 6- BOTERF Guy, construire les compétences individuelles, édition d'organisation, Paris, 2^{ème} édition, 2001.
- 7- CADIN. Loic, et autre, Gestion Des Ressources Humaines, 3^{ème} Ed, DUNOD, Paris,2007.
- 8- CHEVALIER.A et autres, gestion RH des PME/PMI, édition Liasons, Paris, 2004.
- 9- COURPASSON, D et LIVIAN.Y.F, le développement récent de la notion compétence, Glissement sémantique ou idéologie ? La revue de gestion de ressources humaines, N°01, octobre 1991.
- 10- COSSALER Chantal et Gisèle Denis,. L'information des activités de gestion, G.E.R.E.Q.& la documentation française, Paris,1982.
- 11- DEJOUX Cécile, les compétences aux cœur de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2001.
- 12- GUALINO Villa, SETTIMIO Viale, aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation, Rapport National, Ed Algérie, 2000.
- 13- LEROY Frédéric, Les stratégies de l'entreprise, 3^{ème} Ed, DUNOD, Paris, 2008.

- 14- PALMER, Rodger-E, "A benefit cost study of an education investissaiet in small business".
American journal of small business, vol. 1, Avril 1987, no 4
- 15- PAPMENTIER Christophe, l'essentiel de la formation, édition d'organisation, Paris, 2003.
- 16- PENSO-LATOCHE. Annick, savoir être : compétence ou illusion ? Ed liaisons, Paris, 2000.
- 17- PERITTI Jean Marie, gestion des ressources humaines, 7^{ème} édition Massou, Paris, 1997.
- 18- PERETTI Jean Marie, Gestion des Ressources humaines, édition VUIBERT, Paris.2008.
- 19- SEKIOU L, et autres, Gestion des Ressources Humaines, édition de Boeck univ, canada, 1993.
- 20- SMITH A et HAYTON G, what drive enterprise training?, Evidence from Australia, the international of resource management, vol 10, N°02, April.
- 21- SOYER Jaque, Fonction formation, 2^{ème} Ed ORGANISATION ? Paris, 1999.
- 22- SOYER, J, fonction formation, Edition d'organisation, 2003.
- 23- Thurler. G. M-MANLILNI.O, organisation du travail scolaire, Presses de l'université de Québec, Québec, 2007.
- 24- WEISS.D et d'autres, la gestion des compétences. Au-delà des discours et outils, In revue personnel, N°330, Février 1992.
- 25- ZARIFIAN.P, compétence et stratégies d'entreprise, Edition liasion, Paris, 2005..

DICTIONNAIRES :

- 1- AKOUN.A.ANSART.P, Dictionnaire de sociologie, édition Le Reber, Tours, 1999.
- 2- FERREL Giller et autres, Dictionnaire de la sociologie, Paris.
- 3- PERRETTI.J-M, dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} Edition, Vuibert 2001.

WEBOGRAPHIE :

- 1- <http://www.travail-emploi.gouv.fr/informations>, consulter le 12/04/2014
- 2- [www.pratiques-de-la-formation.fr/former et qualifier](http://www.pratiques-de-la-formation.fr/former-et-qualifier), consulté le 12 Avril 2014.
- 3- <http://lesdefinitions.fr/environnement-de-travail>, consulté le 20/05/2014.
- 4- [www.comptabilite.tv//analyse et choix stratégiques/ changement technologique](http://www.comptabilite.tv/analyse-et-choix-strategiques/changement-technologique), 11 avril 2014.

ARTICLE DE PRESSE

- 1- Rapport du CNES, Rencontre internationale des conseils économiques et sociaux, apprentissage et formation professionnelle ou les transmissions du savoir, Caracas, le 07-08-1997

Les annexes

A N° : 01

Université Abderrahmane Mira
République algérienne démocratique et populaire
Ministère d l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des lettres et des sciences humaines
Département des sciences sociales

Questionnaire de recherche sur le thème :

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle organisation du travail et gestion des ressources humaines, dont le thème :

«L'impact de la formation sur le développement des compétences des salariés »

Nous vous prions de bien vouloir répondre au questionnaire que nous vous proposons de remplir avec précision a fin d'analyser la formation et son impact sur les compétences des salariés.

Votre collaboration est d'une impotence majeure dans la réalisation de notre mémoire

Nous tenons à vous rassurer que les informations collectées ne seront utiliser que pour les fins scientifiques.

Merci pour votre collaboration

Etudiants : ZIANE Rafik et ZIREM Sofiane

Encadré par: M KEBBEB MEBAREKI

AXE 1 : les caractéristiques personnelles

1- Sexe :

Homme :

Femme :

2- Age :

25 – 35

35 – 44

45 et plus

3- Niveau d’instruction :

Primaire

secondaire

Moyen

universitaire

4- Expérience professionnelle :

[1 - 5]

[10et plus]

[6- 10]

5- Catégorie socioprofessionnelle :

Agent d’exécution

Agent de maîtrise

6- Le poste actuel

.....
.....

7- Le (s) poste(s) déjà occupé(s) au sein de l’entreprise RAMDY :

.....
.....
.....

AXE 2 : l'impacte de la formation sur l'adaptation à la nouvelle technologie

8- Quelle est le type de cette formation ? (plusieurs réponses sont possibles)

- Formation perfectionnement
- Formation spécialisée
- Formation d'adaptation au poste
- Autre, précisez
-

9- Ou avez-vous suivi cette formation ?

- Au sein de votre établissement
- Dans un institut
- A l'étranger

10- Quelle est la durée de votre formation ?

- Courte durée
- Moyen durée
- Longue durée
- Précisez

11- Selon vous quel est l'objectif de cette formation ?

- Approfondir vos connaissances
- S'adapter aux nouvelles technologies
- Etre plus opérationnel dans l'exécution des taches
- Autre, précisez

12- Est-ce que la formation que vous avez suivi vous a permis (plusieurs réponses sont possible)

- Avoir plus de responsabilité
- Accéder a un poste supérieur (promotion)
- Augmenter le salaire
- Autre, précisez

13- La formation est -elle ?

- Sur votre demande
- Proposé par l'entreprise

14- Les moyens pédagogiques et le déroulement de la formation sont-ils :

- Excellentes
- Satisfaisantes
- Insuffisantes

15- Selon vous les objectifs de votre formation ont-ils atteints ?

- Oui Non
- Comment

16- Avez-vous rencontré des difficultés après votre formation ?

Oui Non

Si oui, expliquez

.....

17- Pensez vous que la formation est un moyen de :

Motivation Intégration

Adaptation Promotion

Autre, précisez

18- Est-ce que la formation que vous avez suivie vous a permis d'être plus performant dans la réalisation de votre travail?

Oui Non

Expliquer si possible

.....

19- la formation que vous avez suivie a-t-elle offert des chances d'exercer des activités complexes et intéressantes ?

Oui Non

Si votre réponse est oui, est ce que cela s'explique par :

- la bonne maîtrise des nouvelles exigences liées aux situations de travail
- la formation vous à rendus plus compétant.
- Moyen que vous avez permit de facilité la communication.

20- Après avoir bénéficié d'un programme de formation avez vous étiez amener à exercer des tâches complexe ?

Oui Non

21- Êtes-vous satisfait de cycle de formation que vous avez suivi ?

Oui Non

Pourquoi ?.....

.....

AXE 3 : le rôle de la formation dans l'intégration socioprofessionnelle

22- Votre relation avec vos collègues ayant une longue expérience dans l'entreprise sont elles ?

Des relations professionnelles

Des relations amicales

Autres

Précisez

23- Après votre formation est-ce que vous préféreriez travailler en groupe ?

Oui Non

Si « non » dites pourquoi ?

.....
.....

24- Y a-t-il des difficultés à collaborer avec les autres ?

Oui Non

25- Est-ce que vos collègues interviennent au moment de travail ?

Oui Non

26- Pensez vous que la formation est un facteur d'accompagnement qui vous facilite l'intégration à l'environnement socioprofessionnelle de l'entreprise?

Oui Non

Si votre réponse est «Oui» expliquez :

.....
.....

27- Pouvez-vous mettre en pratique les connaissances acquises durant votre formation ?

Oui Non

28- Comment jugez-vous la communication avec vos collègues expérimentés ?

.....
.....

29- Est-ce que l'aide qui vient de cette catégorie (expérimentés) est utile ?

Oui Non

30- Sur quoi préféreriez vous qu'ils interviennent ?

.....
.....
.....

31- Est-ce que cette aide de la part de vos collègues dits expérimentés est :

- Volontaire
- Planifiée par l'administration
- Demandez par vous même.

32- Si vous étiez responsable que feriez-vous pour une meilleure coordination ?

.....
.....
.....

33- Participez-vous à la détection des besoins de formation ?

- Oui Non

34- Vos besoins exprimés en terme de formation ont ils été pris en considération ?

- Oui Non

Si **non** ; à votre avis pourquoi ?.....

.....

35- Le programme disposé au cours de la formation a-t-il répondu à vos attentes ?

- Oui Non

36- Avez-vous retiré de cette action des renseignements que vous avez mis en pratique depuis sa réalisation ?

- Oui Non

Si **oui**, quels changements peut-on observé dans vos façons de travailler ?

.....

38- Quels sont les effets qui démontrent l'efficacité de cette formation ?

- elle vous permet de se familiariser avec les matériels existants
- elle rend le travail plus facile, sans plus d'efforts et plus d'obstacles
- Elle vous a permet d'être plus sûr de vous, plus pertinent, à l'aise au travail

39- Est-ce que la formation professionnelle permet d'absorber la complexité des activités professionnelles quotidiennes?

- OUI NON