UNIVERSITE A.MIRA DE BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de master

Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

Thème

Développement des Compétences et Mobilité des Travailleurs

Cas de Sarl ALMAG

Réalisé par :

Mme BOULHOUT Fadila.

Mlle MEHAOUED Meriem.

Encadré par :

Mme IDRIS Souhila.

2013/2014

Remerciements

Tout d'abord nous exprimons nos remerciements à Dieu le clément qui nous a donné la force et le courage d'aller au bout de notre objectif.

Nous avons l'honneur et le plaisir d'exprimer notre profonde gratitude à Mme Idriss Souhila notre promotrice pour ses conseils et ses orientations, merci pour tous vos efforts.

Afin d'allier la théorie à la pratique, nous avons effectué un stage pratique au niveau de l'entreprises: ALMAG.

Nous ne remercierons jamais assez le personnel de cette direction, à leur tête Mr, notre encadreur, Mr, Mr et madame, pour avoir mis à notre disposition tous les moyens nécessaires et qui n'on à aucun moment lésiné leurs efforts pour nous aider, tout au long de notre stage

Nous vous prions madame messieurs d'accepter nos hommages.

Sans oublier les enseignants qui nous ont accompagnés durant notre cycle universitaire, tous nos amis et tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Dédicace

Avec ma profonde gratitude grand amour je dédie ce modeste travail à :

Mes très chers parents qui ont consacre leur vie pour bâtir la mienne, je leur seraiéternellement et a qui je souhaite une heureuse et longue vie avec nous,

Toute situation pour tout :

Mon très cher frère HAMZA.

Mes Chères sœurs FOUZIA, NASSIMA, CILIA, ZINEB, KAHINA et ses enfants RYMA, MAHMOUD, que dieu les protège.

Mon grand père

Mes grandes mères.

Toute ma famille : tentes, oncles.

Mes amis : KARIM, TIZIRI, NAIMA.

Mes copines de chambre : NACERA, KARIMA.

Ma binôme: FADILA et sa petite famille

Toute la promotion Sciences Humaines et Sociales.

MERIEM.

Dédicace

Je tien a dédier ce travail a ma famille et spécialement a mon chère frère mokrane a qui je dois beaucoup

A mon trésor sœur Lili qui a été toujours avec moi.

A ma petite famille ma fille sissa et mon fils Ahcen que j'aime beaucoup et a leurs papa.

A tous mes amis surtout Nawel et toute sa famille.

A Samira alem, Nassima, Zahra.

A mon binôme Meriem.

Fadila

Sommaire

Introduction

Chapitre1 : Cadre méthodologique

Les raisons du choix du thème……..04

La problématique ……..04

Les hypothèses ……..07

Définition des concepts et des mots clés …….. ……09

La méthode……12

Les techniques …….....13

Entretien ……..14

Population et échantillonnage ……15

Les difficultés rencontrées ……15

Cadre théorique

Chapitre2 : La formation professionnelle comme moyen du développement des compétences

I- Définition de La compétences

1 Typologie de la notion de « compétence»……..…...…….……...…18

2 Les compétences se distingue …….….……..20

3 Les méthodes de repérage et condition des compétences…….21

4 L'importance du développement des compétences……22

5 Les enjeux du développement des compétences……23

II- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

1 Définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ……23

2 Les outils de la G.P.E.C…… ….24

3 Les objectifs de la G.P.E.C…… ...…24

4 L'impacte de la G .P.E.C sur le développement des compétences……..…25

III- le développement des compétences et la formation professionnelle

1. Définition de la formation ……...……26
2. Identification des besoins de formation……...……27
3. Planification et conception de la formation….....28
4. Diffusion de la formation ……29
5. Evaluation et suivi de la formation……..……29
6. Les objectifs de la formation professionnelle …… 29

- Les objectifs liées aux salaries…… .. 30
- Les objectifs liés à l'organisation…… .. 31

7. Typologie de la formation……31
8. Le besoin de la formation dans le développement des compétences……...33
9. L'impotence de la formation……33
10. La formation comme moyen de développement des compétences……..34

Chapitre 3 : la mobilité professionnelle et le développement des compétences

1. Définition de concept de mobilité professionnelle……35
2. Différent types de la mobilité……..37
3. Les enjeux de la mobilité…… .39
4. La mobilité des travailleurs comme facteur de développement des compétences ……40
5. L interactions entre développement des compétences et la mobilité personnel et la formation…….……40

Cadre pratique

Chapitre 4: **présentation de l'organisme d'accueil « ALMAG » et présentation de l'échantillon**

1. **Présentation de Sarl ALMAG**

Historique et domaines d'activités ……43

Les différentes directions de l'entreprise ……45

Effectif des salariés de l'entreprise……..47

2. **présentation de l'échantillon**

2.1. Les caractéristiques personnelles des enquêtés …….....53

3. **Analyse et interprétation des données recueillies auprès des salariés d'ALMAG ayant effectué une formation professionnelle**

3.1. Les objectifs de la formation……..…55

3.2 .L'utilité de la formation des salariés par rapport aux postes occupées…….57

3. 3 .La satisfaction et non satisfaction des salariés au contenu de la formation reçue …….59

Le rôle de la formation dans le développement des compétences ……...60

3.4. L'impacte de la formation reçue par les enquêtés sur le développement des compétences……..62

3.6. L'application des nouvelles connaissances ressue après la formation dans le travail ….65

3.5. Changement de post (mobilité professionnelle) ……...…65

3.6. L'expérience, l'ancienneté, la formation sont les critères de la mobilité……67

3.7. La satisfaction des salariés d'ALMAG après la promotion …….69

3.8. Le processus de la mobilité et le développement des compétences…...70

3.9 .les types de la mobilité……..…72

Discutions des hypothèses…… ..…….72

Conclusion

La liste bibliographique

Les annexes

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
ALMAG	Algérienne des Matières Grasses
RH	Ressource Humaines.
GRH	Gestion des Ressources Humaines.
DRH	Direction des Ressources Humaines.
GPEC	Gestion Prévisionnelle d'Emplois et Compétence.
FPS	Formation Professionnelle Spécialisé.
PP	Le Perfectionnement Professionnelle.
SARL	Société à responsabilités Limitées.

Liste des tableaux	Titres	Pages
Tableau 01	Répartition des membres de l'échantillon par sexe	47
Tableau 02	Réparation de l'effectif par catégorie d'âge	48
Tableau 03	Répartition de l'effectif selon la catégorie socioprofessionnelle	49
Tableau 04	Réparation de l'effectif selon l'ancienneté	49
Tableau 05	Répartition de l'effectif ayant effectué une formation professionnelle.	50
Tableau 06	Répartition des enquêtes selon les types de formation	50
Tableau07	Liste indicatif des enquêtes	54
Tableau08	Répartition des salariés ce qu'ont promu	72

INTRODUCTION

L'entreprise doit optimiser ses ressources humaines pour gagner une performance économique, en adaptabilité aux changements technologiques, pour réaliser ses objectifs. Ainsi, le développement rapide des technologies, des connaissances, des savoir-faire, oblige l'entreprises à une mise à jour constante des compétences de ses travailleurs pour faire face à la concurrence. Il s'agit à chaque entreprise d'adapter sa RH à une nouvelle conjoncture, et faire face à la concurrence de l'environnement économique.

Le développement des compétences et la mobilité des travailleurs sont doublement importants. D'une part, ils permettent à l'entreprise d'atteindre un niveau de performance élevé, par l'implication des travailleurs motivés et rentables, d'autre part, ils donnent de la valeur ajoutée à l'employabilité du travailleur, dans un environnement marqué par le chômage et les restructurations des unités de production.

Dans le cadre d'une recherche sociologique portée sur le développement des compétences et la mobilité des travailleurs on a effectué une étude dans la Sarl ALMAG implantée a AKBOU (Bejaia) pour instruire l'ensemble des points relatifs à l'objet de notre recherche nous avons un plan du travail composé de :

Chapitre 1 : dans lequel on a développé les éléments suivants : problématique et les hypothèses, les motifs de choix du thème et l'importance du sujet, l'analyse conceptuelle, la population et l'échantillonnage, la méthode et la technique utilisées.

Chapitre2 : est composée de :

1- Typologie des compétences, les méthodes de repérage et conditions des compétences, l'importance du développement des compétences, les enjeux du développement des compétences.

2-la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les outils de la G.P.E.C et les objectifs de la G.P.E.C, l'impacte de la GPEC sur le développement des compétences.

3- la formation, identification des besoins de formation, planification et conception de la formation, diffusion de la formation, évaluation et suivi de la formation, les objectifs de la formation professionnelle typologies de la formation et le besoin de la formation dans le développement des compétences

4- La mobilité professionnelle, pourquoi la mobilité professionnelle?, qui est concerné par la mobilité professionnelle, les outils de la mobilité professionnelle, les enjeux de la mobilité, l'interaction entre développement des compétences et la mobilité personnelle et la formation.

Chapitre 3 :

Dans ce chapitre on a essayé de faire une présentation de l'organisme d'accueil ALMAG ainsi que l'analyse des données collectées.

Et enfin, on a terminé notre travail avec une conclusion générale.

CHAPITRE I

CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

1. Les raisons du choix du thème et les objectifs de la recherche :

On a choisi de travailler sur « Le développement des compétences et la mobilité des travailleurs » pour :

- Avoir une idée sur le monde du travail afin de nous préparer à la vie professionnelle.
- L'acquisition des connaissances et des informations dans le domaine de la GRH.

Nos objectifs de la recherche sont :

- connaitre le rôle de la formation dans le développement des capacités des travailleurs.
- dégager les déterminants de la mobilité professionnelle au sein de l'organisme d'accueil.
- Montrer comment la formation professionnelle motive les travailleurs afin de donner le meilleur de ce qu'ils ont.

2. La problématique

A l'heure de la mondialisation et de la globalisation d'une économie farouchement concurrentielle, de plus en plus d'entreprises optent pour les idéaux du mouvement des relations humaines. Dans certains pays du taylorisme fondé sur le contrôle, la division du travail, la sanction et la discipline, le « one best way », l'OST, etc. Le mouvement des relations humaines, depuis Elton Mayo qui met l'accent sur la motivation, la prise en compte des conditions de travail, l'être social, le management participatif, la communication etc., la pyramide des besoins (Maslaw) jusqu' aux théories de Chris Argyris mettant l'individu et ses savoirs au centre de l'organisation en faisant participer le salarié au processus de prise de décision et à la conception du travail ce qui peut augmenter son énergie psychologique pour le plus grand bien de l'organisation qui l'emploie .

« Ce qui diffère l'entreprise la plus performante de celle qui ne l'est pas, ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur créativité, tout le reste s'apprend ou se copie »[1]. A travers cette citation on comprend l'importance du facteur humain au sein d'une entreprise.

En raison de ce changement paradigmatique entrainé par le triomphe d'une économie libérale concurrentielle, des changements majeurs surviennent dans la structure des organisations. Le capital humain prend plus en plus d'importance et les compétences sont devenues de vrais atouts concurrentiels pour les entreprises. Cette nouvelle vision a donné naissance carrément a une nouvelle branche dans le domaine de management, celle du knowledge management ou le management du savoir qui met l'accent sur le développement des compétences sous toutes ses formes.

Ce terme « compétence est aussi un mot incontournable dans le demain des RH ». Il représente « la mise en œuvre efficace de savoir et savoir-faire pour la réalisation » d'une tache. Ces compétences naissent, se développent, évoluent vieillissent et disparaissent au contact de la réalité »[2].

C'est une variable d une grande impotence pour la réussite d'une entreprise.

A ce titre, pour gagner en performance économique et en adaptabilité au changement technologique et, donc, augmenter sa rentabilité, l'entreprise se doit de développer les compétences de ses salaries dans la perspective d'augmenter leur productivité et leur efficacité, de valoriser leur portefeuille de compétences et, donc, leur employabilité sur le marché du travail s'affirme davantage.

En d'autres termes, la tâche de tout responsable de la gestion des Rh englobant différent catégories socioprofessionnelles est d'obtenir de ses colorateurs une productivité et une qualité optimale.

---

[1] -Allick DUKAR, Le capitale humaine dans l'entreprise**,** édition économica, paris 1991, p8.

[2] André GUITET, développement des compétences, 2 éme, édition ESF ; paris, 1998, p11.

Le développement des compétences se réfère aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroitre le rendement actuel et futur des travailleurs en augmentant leurs connaissances, habilites et attitude.

Pour une entreprise le problème de la gestion de la mobilité s'inscrit dans le processus permanent de la meilleure adéquation entre les hommes et les postes.

La mobilité professionnelle est un état d'esprit relatif à chaque salarié. En effet, un salarié est mobile s'il est prêt à accepter un emploi ou de nouvelles attributions au sein de l'entreprise ou dans d'autres entreprises et, du coup, les nouveaux recrutements des entreprises. L'émergence de nouvelles formes d'emploi ont un effet manifeste sur la mobilité des salariés.

Le développement des compétences et la mobilité des travailleurs sont doublement importants. D'une part, ils permettent à l'entreprise d'atteindre un niveau de performance élevé, par l'implication des travailleurs motivés et rentables, d'autre part, ils donnent de la valeur ajoutée à l'employabilité du travailleur, dans un environnement marqué par le chômage et les restructurations des unités de production.

Comme nous l'avons souligné plus haut, pour des raisons de compétitivité, les entreprises ne peuvent plus se départir des compétences ni de développer leur potentiel via des programmes de formation professionnelle mais elle peut être réticente et conservatrice, c'est à dire faire des choix affectant la répartition du budget de formation en jouant sur la fidélité et l'engagement pris comme critère de sélection.

La formation est le moyen idéal pour se prémunir contre les obstacles du manque de compétences et pour se doter de compétences spécifiques qui peut faire les différences avec les autres entreprises. Ce souci occupe une place centrale dans le développement des Rh et la notion de mobilité professionnelle. Cette étude repose essentiellement sur la relation des salariés.

Citant ainsi le cas de l'entreprise ALMAG qui est une entreprise à un caractère industriel spécialisée dans la fabrication da la margarine et dérivés.

A travers notre recherche nous tenterons de répondre à ces questions :

Comment se développe la compétence?

Y a-t-il une corrélation entre le développement de compétence et la mobilité des travailleurs au sein d'ALMAG ?

Est-ce que la formation professionnelle est la source de développement des compétences ?

3. Les hypothèses :

On a opté pour la formulation de deux réponses hypothétiques qui guideront la démarche vers la confirmation ou l'infirmation de celles-ci.

1- La formation professionnelle permet le développement des compétences.
2- le développement des compétences favorise la mobilité professionnelle verticale au sein de l'entreprise.

4. Définition des concepts et des mots clés

Identification des concepts clés est inévitable (obligatoire) pour une meilleure présentation de notre recherche, on va étudier le développement des compétences et la mobilité des travailleurs.

1-le savoir faire :

Pour AMINA BARCATOULAH, « le Savoir-faire est la capacité à mettre en œuvre des habilités gestuelles ou conceptuelles pour mener à bien une activité.les savoirs-faires proviennent des apprentissages ou des expériences personnelles, professionnelles, sociales, » etc.[1]

Selon ANNIK COHEN, le Savoir-faire : recruter, mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et compétences, détecter les potentiels actuels et futurs, élaborer un système d'appréciation de l'entreprise, préparer et conduire les entretiens

[1] AMINA Barcatoolah, valider les acquis et les compétences en entreprise, Edition Insep Consulting, paris, 2006, p : 28.

annuel et professionnel, piloter le plan de formation, bâtir un système de rémunération, mesurer le climat social de l'entreprise…

2-Savoir : connaissance générales, scientifiques, techniques, technologique.

Les savoirs sont en fait les connaissances nécessaires à l'exercice d'un emploi.[1]

3. Le développement:

Quel que soit leur niveau de départ, leur emploi actuel et leur qualification initiale, les employés, les cadres comme les techniciens sont obligés d'apprendre constamment des choses nouvelles. Il peut s'agir par exemple d'une tâche à accomplir qui requiert la maîtrise de procédure originale ou d'un travail qui doit être organisé différemment ou encore d'un nouvel environnement culturel et professionnel qui oblige d'avoir des relations interpersonnelles, le développement des compétences est une préoccupation majeure pour les entreprises dans tous les secteurs économiques[2].

Le développement en matière de ressources humaines englobe les activités de détermination des besoins de formation ou niveau des différentes catégories de personnel.

La mise en œuvre de programme de formation et leur évaluation, ces activités permettent aux personnes d'acquérir les connaissances et les habilités nécessaires pour une meilleure performance ou encore pour accéder à des emplois, à des responsabilités plus importantes[3]

4. Les compétences :

Selon le dictionnaire des ressources humaines le concept de compétence se définit comme suit : « la compétence regroupe l'ensemble des savoirs, le savoir faire que les travailleurs doivent posséder pour réussir la mission qui leur est confiée

[1] Valérie Marbach, « évaluer et rémunérer les compétences », Edition, D'organisation, paris, 1999, p : 21.
[2]- CITEAU.J.PIRRE, *Gestion des ressources humaines*, principe généraux et cas pratique, ARMAND COLLIN, 4ème édition, Paris,2002,P64.
[3]-PERETTI.J.MARIE, Dictionnaire des ressources humaines, 2ème édition, Vuibert, 2001, P71.

par leur direction (expérience) et le savoir être, ce qui signifie la motivation dans son travail (une dimension comportementale) » [1]

Une compétence n'est pas qu' « un savoir-agir complexe adapté à une situation particulière (du domaine professionnel, scolaire, personnel, civique ou social, familial, etc.). une compétence correspond à toutes formes de connaissances », cela peut se résumer ainsi « nous combinons le critère minimums nécessaire pour remplir une fonction et les caractéristique indispensable au succès»[2]

5. Quelques définitions de la notion de compétence:

Le concept de compétence a été développé dans de nombreuses études. Voici quelques autres définitions de la notion de compétence :

« Les compétences sont des ensembles de connaissances, de capacités d'action et de comportement structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée. »

« Compétence : c'est la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné ».

Solon JEAN MARIE PERETTI, la compétence renvoie aux notions de savoir-faire, de capacité, d'habilité, (selon l'expression québécoise) de qualification, d'activité.[3]

« La compétence est un ensemble de caractéristiques qui permettent à un individu d'atteindre un niveau de performance supérieure dans le travail, une situation ou une mission donnés ».[4]

La compétence est un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir être, qui sont manifestes dans l'exercice d'un emploi-métier, dans une situation d'activité donnée.[5]

---

[4]-op cite 2001, p60.
[2] -BEIRENBONCK, toutes compétences le management des compétences dans l'entreprise, DE Boeck, Bruxelles, 2006, p26.
[3] JEAN MARIE Peretti, « ressource humaines et gestion du personnel », Edition, Vuibert, paris, 1994, p57.
[4] SYLVIE Guerrero, les outils des ressources humains, « les savoir-faire essentiels en GRH »,2éme édition, dunod, paris, 2004, 2009, p28.
[5] ERIC Campoy et autres «, Gestion des ressources humaines », Edition, Pearson Education, France, 2008, p04.

La compétence se définit comme un ensemble d'éléments hétérogènes combinés qui sont en interaction dynamique, parmi ces ingrédients, on distingue communément les savoirs, les savoir-faire, les comportements.[1]

1-3. La définition sociologique de la compétence :

Vu l'importance qui prend en compte l'individu au travail plutôt que le poste de travail, il fait l'objet de nouvelle approche notamment par « PZARIFIAN » pour qu'il représente la compétence « est la prise d'initiatives de responsabilité de l'individu sur des situation professionnelle auxquelles il est confronté la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transformations, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmentent, la compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs de mêmes situation à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité »[2]

1-4.Développement des compétences :

Le développement des compétences est la volonté de chercher Soi-même, apprécier ses possibilités de développement, même si ce doit se faire en contact avec la gestion des RH.[3]

Le développement des compétences se réfère aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des travailleurs, en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées, par l'amélioration de leurs connaissances, habiletés et aptitudes.

[1] Valérie Marbach, op cite, p15.
[2] -EMERY Yves, renouveler la gestion des ressources humaine, édition presses polytechnique et universitaire, Lausanne, 200, p11.
[3] DIMIRI Lewis, gestion des ressources humaines, édition d'organisation, paris ; 200, p435.

En effet, le développement des compétences permet d'adapter les compétences des travailleurs à l'environnement externe et interne et aussi, au but visé par l'organisation.

A la lumière de ces différentes définitions, on peut retenir que le développement des compétences est l'action de faire évoluer les compétences d'un niveau insuffisant à un niveau idéal.

Ensuite le développement des compétences, mettre l'accent sur les activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et future des travailleurs en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées, par l'amélioration de leurs connaissances, habiletés et attitudes.

Selon Alain tourin : le développement est « le résultat des rapports dialectique entre les trois types de mouvement, sociaux, d'action critique et d innovation. »[1]

L'entreprise :

Il existe de multiples manières de définir l'entreprise, on en retient trois qui se complètent.[2]

Définition selon Renauld Sain Saulieu :

L'entreprise « est une sorte de fait social spécifique, une forme de la communauté humaine plus au mois ouverte ou contraignante, des lors qu'elle associe des hommes pour réaliser une production économique en fondant sur leur capacité de

[1]- BOISLANDELL Ede Henri, dictionnaire de gestion et mangement, vocabulaire, concepts, outils, édition économica, paris, 1998, p164.
[2] Jean-Claude Géhenne, « Dictionnaire thématique de science économiques et sociales principes et théories », Edition, dunod, paris, 1995, p 178.

communication et de collaboration une part, souvent essentielles, de la qualité des résultats et de l'intensité des préférences ».[1]

L'entreprise :

Organisation autonome de moyens matériel, financier et humaine (facteur capital et travail) ayant vocation à exercer une activité économique (production, transformation ou distribution des biens et des services) dans le but de réaliser un profit.[2]

La formation :

C'est l'une des pratiques essentielles pour acquérir une promotion et élever son rang à l'échelle des valeurs.

SCHWARTZ : définit la formation comme suit : « Elle doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il pose dans les situations de travail et provoquer un changement dont il est conscient »[3]

La mobilité :

Selon le dictionnaire des RH, « la **mobilité** est le caractère de ce qui peut changer de place, de position. C'est le changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise ». [4]

1. La méthode et les techniques utilisées :

a) Le choix de la méthode :

Les chercheurs doivent mener à bien leurs recherches pour cela ils disposent d'un ensemble de méthodes et de techniques, c'est l'étape la plus importante pour eux dans le but est d'atteindre les objectifs souhaités.

[1] SAIN Saulieu Renauld, sociologie de l'entreprise (organisation, culture et développement) 2éme édition, revue et mise jour ,presse des science politique ,dalloz ,paris,1995,page20.
[2] ALIN Bruno, « Dictionnaire d'économie et de science sociale », Edition, Ellipses, paris, 2005, p186.
[3] WEISS Dimitri, les ressources humaines 2édition d'organisation paris, 2003, p437.
[4] PERETTI Jean Marie, ***Dictionnaire des ressources humaines,*** Editions Vuibert, 2ème édition, p150.

La validité de la recherche scientifique dépend du choix de la méthode utilisée, pour cela le chercheur doit choisir celle qui sera appropriée à l'objectif visée.

Toutes les recherches scientifiques se caractérisent d'une méthode qui « est un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif » [1]

Autrement dit cette dernières permet de guider les chercheurs vers la réalisation des objectifs fixés. Le travail de recherche sur le terrain vise à concrétiser nos hypothèses émises et répondre aux interrogations de départ. La nature de notre recherche nous exige une étude qualitative qui est « Une stratégie de recherche utilisant divers technique de recueil d'analyses dans le but d'expliciter en compréhension un phénomène »[2]

Notre étude tend à comprendre l'attitude et les attentes des salariés face au développent de leur compétences et a la mobilité professionnel dans l'entreprise.

b) le choix de La technique :

Afin d'arriver à recueillir des données sociologique concernant notre thème de recherche, nous avons appliqué l'entretien qui est une technique principale de notre recherche qui permet de clarifier nos hypothèses sur le terrain.

A ce propos, on a choisi la technique de l'entretien semi directif vu le nombre restreint de la population des salariés qui ont bénéficié d'une formation professionnel, ce qui justifie notre choix de la technique d'investigation qui est en adéquation avec notre thème de recherche, dont on touchera l'ensemble des salariés d'ALMAG qui sont au nombre de (8) personnes.

A cet effet, on trouve Maurice ANGERS qui définit l'entretien comme « une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus pris isolément, mais aussi dans certain cas, auprès de groupe, qui permit de les interroger de façon semi directive et faire un prélèvement qualitatif en vue de mieux connaitre en profondeur

[1] MECHIELL :(A) dictionnaire des méthodes qualitatives en science humaine et social, édition Anmand colin paris, 2002, p 129.

[2] GORDON (M) et PERTY (F), op cite 391

les informations »[1] Et pour GORDON et PERTY l'entretien est « un moyen par lequel le chercheur tente d'obtenir les informations, qui ne se trouve ailleurs auprès de personne ayant été le plus souvent témoins ou acteurs d'événement sur lesquels porte la recherche »[2]

Donc l'entretien nous aide et nous oriente vers des indices inattendues, par l'acquisition des informations dans le but de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

Selon Madeleine GRAWITZ, l'entretien semi directif est : « une communication orale ayant pour but de transmettre des informations de l'enquêté à l'enquêteur »[3], L'entretien directif est une technique qualitative de recueil d'informations permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement et consignés dans un guide d'entretien.

2. Présentation du guide d'entretien :

On s'est présenté sur le terrain de recherche avec un guide d'entretien qui se compose de quatre axes, chaque axe comporte une série de questions et une thématique qui est en rapport direct avec le sujet de la recherche.

- Le premier axe, il comprend les données personnelles, tel que l'âge, niveau d'instruction et la situation familiale…
- Le deuxième axe, il se compose de l'ensemble des questions qui ont un rapport avec la formation professionnelle, à travers ces questions on a essayé de centrer l'importance de la formation professionnelle.
- Troisième axe comporte les questions sur le développement des compétences des travailleurs au sein d'ALMAG.
- Le quatrième axe, il se compose de diverse question sur la mobilité des travailleurs.

[1] ANGERS (M), op, cite, p 140.

[3] MADELEIEN GRAWITZ, Méthodes des sciences sociales, Dalloz, 1990, 6ème édition, Paris, P744.

L'analyse de contenu est sans doute la technique la plus connue dans l'analyse de données qualitatives qui en rapport direct avec notre sujet de recherche, elle se défini comme étant « technique direct d'investigation scientifique utilisé sur les productions écrit, visuelles, provenant 'individus ou des groupes, dont le contenu se présente soit qualitatif en vue d'expliquer de comprendre et de compare »[1].

c. La population et l'échantillonnage :

« La population est un ensemble finis ou infinis à l' avance sur les quels portent les observations »[2] La population est l'ensemble des travailleurs qui constitue les catégories socioprofessionnelles dans l'entreprise ALMAG.

« La population d'enquête, et la base d'échantillonnage doivent obligatoire recouvrir la même signification .en effet, l'échantillonnage, il s'agit donc de prélevé à l'intervenu d'un univers de cas, un certain nombre d'uniate de les observées (systématiquement) par la médiation des mêmes instruments »[3]

Dans notre étude on a choisi l'échantillonnage non probabiliste, dans la méthode non-probabiliste il s'agit d'identifier dans la population-mère, quelques critères de répartition significatifs puis d'essayer de respecter cette répartition dans l'échantillon d'individus interrogés

La population est l'ensemble des travailleurs que constituent les catégories socioprofessionnelles dans l'entreprise ALMAG. L'entreprise contient 90 salariés dont 10 seulement ont suivis une formation professionnelle, on n'a pu qu'interroger 08 enquêtés et 03 parmi eux qui ont été promus après la formation suivie.

5. Les difficultés rencontrées :

Durant le déroulement de notre recherche on a rencontré des difficultés à savoir :

[1] ANGERS (M), Op cit, p157.
[2] L.ALBARRELLO, (2003) « apprendre à chercher l'acteur social et la recherche scientifique »2éme édition, ED Boeck, brucelles, p320.
[3] ROBERT J Gravel, guide méthodologie de la recherche, édition université de Québec, septembre1980, p21.

- Le manque des documents internes, la chose qui ne nous a pas permis de recueillir des informations nécessaires qui peuvent repondre aux exigences de notre thème.
- Le manque d'expérience sur le terrain
- La délimitation de la période de stage.
- Manque de moyens financiers.

CHAPITRE II

CADRE THEORIQUE

Pour que la fonction ressource humaines puisse avoir d'efficacité, elle doit accomplir certain conditions qui sont la clef de toute réussite dans le domaine de la gestion des ressources humaines, la fonction RH doit mobiliser les moyens humains et matériels dans un seul but, avoir une organisation décentralisée plus proche du terrain, avoir un niveau de compétence et nouvelles technologies.

Les compétences humaines peuvent se repartir de différentes manière dans certaines typologies, on évoque la connaissance, le savoir, la motivation, les valeurs et compétences.

1. **Les typologies des compétences** :

- Les compétences générales (**ou transversales**) :

C'est-à-dire celles qui ne sont pas spécifique à un métier donc qui sont utiles dans de nombreux emplois (exemples : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse) et qu'on va par conséquent retrouver souvent dans les référentiels de compétences.[1]

Particulier ou une organisation définie. Elles sont transférables avec l'individu d'un milieu

Organisationnel à un autre comme la connaissance des langues, de l'outil informatique, des éléments de management ou d'autres disciplines théoriques et pratiques en sus de la spécialité noyau de la profession d'exercice.

-Les compétences professionnelles :

[1] - YVES.EMERY ET François Gonin, dynamiser les ressources humaines, collection diriger l'entreprise, 1999, p112.

C’est-à-dire celles qui sont propres à une filière de métier comme par exemple connaitre les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d’emploi, 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.

-Les compétences spécifiques :

C’est-à-dire celles qui sont propre à une structure, un domaine et qu’on ne retrouve pas ailleurs comme par exemple connaitre la procédure de gestion des incidents techniques propre à telle ou telle structure. Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine. L’utilité de cette dernière catégorie réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou de recrutement.

Les compétences spécifiques se rapportent à la spécificité du travail auquel l'individu exerce une profession ou un métier dans une organisation et dans un contexte particulier.

-Les compétences collectives :

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'éléments[1]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.

[1] BATAL Christian, *la GRH dans le secteur public*, tome I, Editions d'organisation, 1998, p. 160.

Elles sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail[1], ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentations partagées des finalités des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble.

2. **Les competences se distingue:** [2]

- **Des aptitudes :**

Les aptitudes se sont un de qualités attachées à un individu utilisées ou non pour remplir sa tache, on parlera :

- D'aptitudes physiques (aptitudes sen sérielles ou motrice comme la dextérité manuelle (intelligence abstraite, concrète, créativité)

- D'aptitudes relationnelles (autonomie, stabilité émotionnelle).

- **Des capacités :**

Les capacités se définissent à partir des opérations mentales nécessaires pour maitriser les savoir et les savoirs-faires : informer, analyser, décider, argumenter, négocier.

Une capacité n'est pas directement observable, elle se déduit à partir de l'analyse de l'action ; les capacités dépendent des aptitudes mais sont plus particulièrement le résultat de la formation générale.

- **Des performances :**

Les performances mesurent le résultat de l'activité d'un individu à un poste donné, la performance est à mettre en relation avec les capacités, les compétences, la

[1] Ibid, p155.
[2] WEISS Dimitri et autres « La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH », Personnel n° 330, févier 1992, p.342

performance est à mettre en relation avec les capacités, les compétences, l'organisation du travail. On présente souvent l'entreprise par son seul chiffre d'affaires en oubliant que la première capitale d'une entreprise est d'abord son capitale compétence : l'idée originelle du produit, du service, l'expertise des techniciens, la compétence du personnelle dans la production quotidienne, les capacités de recherche et d'innovation. Pour schématiser, on peut représenter l'entreprise comme un transformateur de matière, d'énergie et d'information en produit et services dont les compétences sont l'élément essentiels.

3. Les méthodes de repérage et condition des compétences :[1]

- **L'approche par les connaissances professionnelles :**

Elle consiste à élaborer un référentiel exprimé en termes de contenus de savoir essentiellement promue par l'éducation national, cette conception prévaut surtout dans le domaine de la formation continue.

-Il s'agit en effet de mettre en perspective le niveau de connaissance requis par un emploi et le niveau de connaissances possédé, de qui permet d'élaborer des programmes de formation individualisés, cette démarche s'inscrit dans une perspective de pédagogie par objectifs qui s'est concrétisée par la délivrance de diplômes par unités capitalisables.

- **L'approche par le potentiel estimé :**

Diffusion des cabinets de conseils américains (HAY. MC BER) cet approche reste minoritaire en France. La compétence Y est définie comme « une caractéristique sous-jacents d'un individu présentant une relation de cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction.

Cherchant à identifier les caractéristiques pouvant prédire le niveau de performance d'un individu, cette approche englobe des éléments aussi disparates que les comportements, les aptitudes, les savoirs ou les traits de personnalités. Elle est surtout

[1]WEISS Dimitri. et autres ,OP CITE ,P 343.

utilisée sous l'angle de la sélection, soit pour le recrutement, soit pour la gestion des carrières.

- **L'approche par les savoir-faire opérationnels :**

Plutôt que de connaitre les connaissances ou les traits de personnalités des individus, cette approche s'attache à repérer par l'observation, ce que les individus sont capable effectivement de mobiliser dans un contexte de travail déterminer. Très pragmatique cette approche présente l'inconvénient de déterminer des savoir-faire qui dépendent à la fois de l'individus et de la situation de travail, si bien qu'il n'est pas toujours possible de faire la part de l 'un et de l'autre dans la manifestation du savoir-faire ni par conséquent d'élaborer un pronostic de performance dans des contextes différents.

- **L'approche par les démarches intellectuelles :**

Cette approche, encoure appelée approche cognitive, s'intéresse aux modes de résolution des problèmes dans un contexte organisationnel donné. Il s'agit de réparer les stratégies de raisonnement qui pourraient être utilisées dans d'autres situations professionnelles que celles de l'observation. La compétence est ainsi définie comme une démarche de résolution des problèmes comportant quatre éléments :

- Les démarches intellectuelles.
- Les « savoir références » (mode de raisonnement).
- La relation au temps et à l'espace.
- Le type d'interaction relationnelle.

4. L'impotence de développement des compétences au sein de l'entreprise:

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 se processus, son expression et sa vèhiculisation au plan politique au niveau de la direction générale .ceci peut être réaliser par le choix quant à la place qu'on entend accordé a la formation continu au niveau stratégique et

ca traduction au plan opérationnel par des formations tous qui rependent a des soucis de préférences .

Selon GUYLE Boterf : « il y a de plus d'organisation et d'entreprise qui envisage le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation. »[1]

5. Les enjeux du développement des compétences :

Les enjeux principaux de la gestion de développement des compétences consistent à amener une pratique du personnel et son évolution.

Elle est un moyen pour y parvenir et permet de préciser clairement quelles sont les compétences nécessaires pour exercer les différentes fonctions au sein de l'organisation.

La formation et la capitalisation des savoirs et des compétences à caractères formels.

L'organisation de travail et les conditions de valorisation des savoirs et des compétences.

6. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

- **Définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :**

La GPEC est une technique de gestion des ressources humaines (GRH). « Elle est une démarche d'ingénierie des ressources humaines, qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques visant à réduire de façon anticipée les écarts

[1] GUY Boterf , op.cit, p131.

entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences) »[1].

« La GPEC définit donc l'essentiel de la démarche engagée par une entreprise et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence l'adéquation emplois-ressources. Plus concrètement, la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emplois) et les ressources humaines (compétences disponibles) »[2]

« Elle a un double dimension, collective et individuelle, en ce sens qu'elle intègre les ressources humaines comme variable stratégique sur le plan collectif, et sur le plan individuel, permettant à chaque salarié d'être l'acteur de sa propre employabilité. »[3]

- **Les outils de la GPEC :[4]**

Les outils de la GPEC sont multiples et d'un maniement plus ou moins complexe. Certains font partie depuis longtemps de la boite à outils du gestionnaire de personnel.

Toutefois le développement récent de concept et de méthodes plus formalisés sont un signe de maturation de la GPEC dans les entreprises .leur utilisation est liée aux différentes étapes de la démarche.

- **Les objectifs de la G.P.E.C:**
  - une meilleure efficience de la formation.
  - développer la qualification des salariés.
  - Réduire les difficultés de recrutement.

[1] - Patrick Gilberte Michel Parlier, op.cit, p498.
[2] -CITEAU Jean-Pierre, op.cit, p64.
[3] Ibid. p. 68.
[4] Ibid, P68-69

- maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique et en lui assurant la formation.
- favoriser l'implication des salariés dans un projet d'évaluation professionnelle.
- anticiper les départs en retraite et assurer la transmission du savoir-faire entre générations.

- **L'impact de la GPEC sur le développement de l'entreprise :**

La GPEC joue un rôle énorme sur le devenir de l'entreprise, vu que la GPEC est étroitement articulée à la stratégie générale de l'entreprise et aux choix des dirigeants, C'est pour cela que la GPEC apporte de multiples impacts sur le fonctionnement d'une entreprise

Ces impacts sont les suivants :

- **Impact gestionnaire :**

La GPEC à un impact gestionnaire, car elle permet de bien déterminer le nombre des salariés qu'il faut et à l'endroit qu'il faut et leur degré d'employabilité (mieux muter, mieux reclasser).

- **Impact méthodologique :**

La GPEC à un impact méthodologique, car elle permet de déterminer les méthodes de gestion nouvelles qui ont été développés.

- **Impact stratégique :**

La GPEC a un impact stratégique car elle permet d'améliorer la démarche stratégique et même entériner des modifications stratégiques.

- **Impact économique :**

La GPEC a un rôle économique important, car elle permet de déterminer les entités, les structures opérationnelles et fonctionnelles qui se révèlent mieux organisées, plus efficace, performances. Elle permet de déterminer les problèmes de fonctionnements. Et aussi déterminer quel sont les investissements dont la rentabilité a été améliorée.

- **Impact de politique sociale :**

La GPEC permet de déterminer comment et est-ce-que la reconnaissance des compétences est assurée, et aussi en quoi le système de

classification et des rémunérations est-il en voie d'être modifié pour accompagner la gestion des métiers et des compétences

- **Impact culturel :**

La GPEC joue un rôle sur la culture de l'entreprise en apportant des évolutions des mentalités, et des comportements. De percevoir la place de la gestion des ressources humaines qu'elle occupe dans la stratégie de l'entreprise, et dans le fonctionnement social.

- **La stratégie de l'entreprise :**

Chaque entreprise essaye de mettre en place des outils qui lui permettent d'anticiper son mode de gestion futurs .Mais aujourd'hui elle doit faire face à de nouveaux enjeux comme les nombreux départs à la retraite dus à l'évolution démographique, la nécessaire flexibilité du travail liée à la réduction du temps de travail, les changements et mutations liée aux évolutions technologiques .Pour faire à tel enjeux, nombreuses sont les entreprises à avoir opté pour un management basé sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences .Donc avant d'entamer ce point-là ,de revoir la définition de la stratégie et des ses objectifs .

2. Le développement des compétences et la formation professionnelle:

2.1 La formation :

« ensembles d'actions, de moyens, de technique, et de support planifiés à laide desquels les salaries sont incités à améliorer leurs connaissances, leur comportement leur aptitudes leurs habilites et leurs capacités mental, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs de personnel ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leur tâches actuelles et futures »[1]

C'est l'une des pratiques essentielles pour acquérir une promotion et élever son rang à l'échelle des valeurs.

[1] PERETTJ.M RH , op.cit, p326.

Les salariés qui suivent une formation deviennent plus valorisés et plus compétents du fait qu'ils acquérant des connaissances une adaptabilité plus conforme à l'occupation des post supérieurs.[1]

La formation au sens sociologique : renvoie à l'ensemble des connaissances générales techniques et pratiques liés à l'exercice d'un métier, la formation est alors un élément décisif des processus des sociabilisassions.

La formation « est un moyen d'ajustement s'enlever vers autres fonctions, leurs permet de combler un retard de leurs niveau général, faire évaluer la culture de l'entreprise et renforcer les chances de succès d'un projet »[2]

2.2. La formation professionnelle :

Elle est l'action de mettre à la disposition de l'apprenant les connaissances et les qualifications de base, nécessaires à l'accomplissement d'un métier défini. La formation professionnelle telle que nous la connaissons aujourd'hui est au centre de la Politique RH, elle permet de faire face à l'évolution rapide et efficace des pratiques professionnelles. Cependant, elle ne s'est pas instaurée facilement au sein des organisations.

2.3. Identification des besoins de formation :

L'identification des besoins de formation est une phase qui conditionne la réussite d'une action de formation .En effet, cette première étape est déterminante et constitue la base de la détermination des objectifs et du contenu d'une action de formation.

C'est la première phase du cycle de formation qui permet de connaitre les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés.

[1] SOYER JACK, Fonction Formation, édition d'organisation, Paris, 2003.
[2] PIERRE Casse, la formation performante, Edition OPU, 1990, pp16-17.

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

« C'est la seule façon efficace d'opérer un recensement des besoins en formation en vue de la construction du plan de formation»[1]

2.3.1. Les types de besoins en formation :

- **Besoins individuel :** il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concerne qu'un seul individu, mais dans le cadre d'un poste occupée actuellement ou dans un avenir déterminé.
- **Besoin personnel :** lorsqu'un salarie éprouve un problème ou désir atteindre un objectif soi à l'intérieur de l'entrepris et qu'il pense que la formation va l'aidé.
- **Besoins collectif :** contrairement aux besoins individuels, le besoin collectif correspond aux problèmes et objectifs concernant les groupes : toutes les personnes d'un spécifié, tout les membres d'une unité donnée, il s'agit aussi d'une formation sur l'initiative l'entreprise.

2.4. Planification et conception de la formation :

- La planification veut dire que l'entreprise identifie ses priorités pour les prochains mois. L'établissement des priorités peut être effectué par l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise ou seulement par la direction.
- Conception : pour la conception de la formation, les entreprises peuvent requérir les services d'un employé ayant les qualifications requises ou

[1] SOYER, j, fonction formation, 2éme édition, organisation, paris, 2003, p56.

d'un consultant externe pour élaborer. Le contenu spécifique de formation ; la formation peut faire appel à une variété de techniques d'enseignement ; entrainement à la tâche, formation assistée par ordinateur, etc.

2.5. Diffusion de la formation :

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation à été développé, l'entreprise doit veiller à une diffusion efficace. Lorsque l'ampleur de formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire pour favoriser le succès des activités de formation.

2.6. Evaluation et suivi de la formation (post-formation) :

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

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

2.7. Les objectifs de la formation professionnelle :

Si on veut identifier les objectifs de la formation, nous allons donc précisés ses objectifs d'une manière générale, puis particulière

a) Les objectifs généraux :

Parmi les objectifs de formation sont comme suite :

- Favoriser l'efficacité de tout les nouveaux salaries par une meilleur utilisation de matériel et des équipements et une réduction des accidents et départs.
- Développer les capacités du jugement des formes, aider hiérarchie à assurer l'équilibre en humaines afin de rependre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.
- Maintenir un degré de capacités nécessaires.
- Construire un programme d'expansions et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives aussi qui améliorent la qualité la quantité des produits.
- Permettre à la direction de réparer les plus aptes pour une promotion.
- La formation développe le professionnalisme et créer des liens dans l'entreprise.
- En accroissements des compétences ils participent à l'amélioration de la performance de l'entreprise, donc à son efficience économique et à l'enrichissement de responsabilité de personnel.
- En créant des ouvertures sur l'environnement, elle développe les capacités d'innovation du personnel[1].

b) Les objectifs particuliers :

Parmi les objectifs particulière on cité deux objectifs essentiel :

1-Les objectifs liés aux salaries :

A. L'acquisition d'une qualification professionnelle.
B. Adapter les personnels à des exigences culturelles par l'acquisition d'un savoir à finalité culturelle.

[1] BESSEYER et HOTES, C.HENRI(1990), « Gérer les ressources humaines concepts et outils », édition organisation, Paris, 1999, PP30-31.

C. Promotion dans l'entreprise.
D. Contribuer à maintenir un bon climat social dans l'entreprise par le développement d'un savoir faire, savoir être pour réaliser une activité social.
E. S'adapter au poste occupé.

2-Les objectifs liés à l'organisation :

A. Assurer l'adaptation de la main d'œuvre aux postes actuels.
B. Préparer le personnel à des promotions.
C. Faire développer les outils intellectuels de base.
D. Améliorer et développer la culturel de l'entreprise.
E. Rendre capable le personnel à participer efficacement à un projet

2.8 .Les types de formation professionnelle :

Plusieurs types de modes permettent à l'entreprise d'évaluer et de choisir à chaque besoin les moins couteux et les plus performants, tout en utilisant des moyens pédagogiques pour un meilleur d'déroulement de leur formation[1]. Et les types de formation sont les suivants :

- **Formation par apprentissage :**

Formation initiale sur le lieu de travail permettant à une personne d'acquérir la compétence exigée par le métier auquel elle se destine

- **Formation sur tas :**

Formation par laquelle une personne apprend eu même temps qu'elle effectue diverses tache et se familiarisé avec déférents procédés et méthode

[1] -A.SAIT-SAVEN et J.PLAPRA, la fonction formation dans l'entreprise, édition, Garnier, Paris ,1984.p54

utilisés dans une profession ou un métier en vue d'arriver à accomplir son travail avec satisfaction et à devenir ainsi de plus en plus compétente.

- **Formation professionnel spécialisée (FSP) :** Cette formation à un caractère promotionnel car elle est destiné à qualifier et octroyer à l'individu de nouvelles compétences pour occuper un poste de travail, elle touche le plus souvent les nouvelles recrues.

- **Le perfectionnement professionnel (pp) :** On applique ce type de formation quand on est en face d'un écart- poste employé dans le but d'une meilleure adaptation.

- **Formation de recyclage :** Concerne les formations qui visent l'adaptation des personnes à de nouvelles situation professionnelles ou d'emplois qui ne présent pas de promotion.[1]

- **Formation de ré déplacement et de reconvention :** Elle prépare une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier ou de famille professionnelle.[2]

- **Les Formations de promotion :** Ce sont les actions de formation dessinées pour acquérir les compétences nécessaires aux personnes ayant une promotion.

La formation professionnelle à pour objectif de développer les compétences du personnel, et elle constitue le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances qui sont la base des compétences individuelles et collectives de l'organisation.

[1] GUY Boterf, op.cit, p78.
[2] Ibid, p7.

2.9. Le besoin de la formation dans le développement des compétences :

La question de développement des compétences professionnelles occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation des individus. Untel engouement est lié en partie à l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission et d'appropriation des connaissances. Face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations socio-économiques, les programmes de formation professionnelle sont désormais axés sur le développement des compétences afin« de contribuer au développement culturel, économique et à la promotion sociale ».[1]

10 L'importance de la formation professionnelle :

La formation est d'une importance capitale dans la fonction des ressources humaines :

1. **La formation est un investissement humain :**

La formation constitué un moyen d'accroitre la productivité, « c'est pourquoi on utilise fréquemment un terme d'investissement et matériel ou humain pour désigner l'ensemble des connaissances qui permettent à l'homme de produire plus que sa force physique »[2].

Il convient de remarquer que toute formation ne se traduit pas automatiquement en progrès de productivité : certaines études sont plus utiles que d'autres.

[1] Loi n2004_ 391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social publiée au JOde5mai2004.
[2] DENIS Clerc (1995): « la qualité des travailleurs », Edition Vuibert, Paris, P10.

2. La formation est un moyen de développement et de promotion des individus :

La formation constitue un aspect important dans la gestion des ressources humaines, car elle est le moyen de satisfaction des besoins du niveau d'épanouissement et de promotion.

La formation est primordiale pour améliorer la qualité et la quantité du travail, réduire les couts de production et augmenter ma motivation de personnel.

3. L'importance sociale de la formation :

La formation permet d'assurer le développement des hommes et des femmes et de leur permettre d'acquérir des connaissances et les aptitudes intellectuelles qui concourent à leur épanouissement.

3. la mobilité professionnelle dans le développement des compétences :

La mobilité professionnelle est l'un des concepts les plus importants en gestion des ressources humaines.

La mobilité est à un lien direct avec la démarche GPEC. Elle concerne les effectifs et les individus qui évolueront au sein (de marché du travail interne) ou en dehors de l'entreprise (départ volontaire ou non de l'entreprise)

Aussi les évolutions des personnels dans leurs fonctions que ce soit dans une approche verticale ou promotion (évolution hiérarchique) ou dans une approche horizontale ou (fonctionnelle /professionnelle) (changement ajout de tache ou métiers).

Cependant le terme de mobilité est ambigu car il comporte une multitude de facettes et diverse significations, nous allons donc nous limiter à traiter celles qui sont liées à la GPEC.[1]

La mobilité est un élément central de la gestion des ressources humaines, dans la mesure où elle permet à l'entreprise d'accompagner les mutations organisationnelles en préparant l'évolution quantitative (effectifs) et qualitative (compétences) des ressources en sens, elle est un facteur d'optimisation et un outil de la flexibilité des ressources humaines »[2]

3.1. Définition de concept mobilité[3] :

Le terme mobilité recouvre plusieurs réalité organisationnelle il s'applique à la fois pour décrire des changements de poste, de métier, de statut, et de progression professionnelle des individus

La politique de la mobilité vise 4 objectifs prioritaires :

- Rependre à des souhaites ou impératif personnel (mobilité personnel).
- Rependre à des objectifs individuels ou collectifs (la gestion des carriers).
- Améliorer le système de communication et la cohésion interne de l'entreprise.
- Permettre un redéploiement des ressources, sur le plus anticipe possible, en fonction de l'analyse des besoins.

« La mobilité comme la capacité à se promouvoir » [4] , c'est-à-dire changement de poste ou de position. La mobilité est définie comme étant le caractère de ce qui peut

[1] M.C.BELAID, op.cit, p85.
[2] PERETTI Jean Marie, op.cit, p 150.
[3] CADIN Loïc, GUERIN franic ; PIEYRE Frédérique, gestion des ressource humaine, 3éme édition, paris, 2007, pp417 -418.
[4] LAROUSSE de poche, 2009

changer de place, de position. C'est le changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise.

Le terme mobilité recouvre plusieurs réalités organisationnelles il s'applique à la fois pour décrire des changements de poste, de métier, de statut, et les progressions professionnelles des individus. Il est évident alors de voir ces trois différentes formes.

Les définitions donne dans la littérature en gestion des ressources humaines considèrent généralement la mobilité professionnelle comme un changement d'entreprise ou d'établissement (Cadin et al.2003) ou, dans un cadre plus restreint, comme une succession d'emplois ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle (Rosenbaum, 1979 ; Galambaud, 1991 ; Vatteville, 2003)

Au-delà de cette définition générale de la mobilité, certains auteurs prennent en compte les attributions ou les rôles organisationnels confiés aux individus. Ainsi par exemple pour Vardi (1980), elle peut se concevoir comme « les mouvements vécus par des salariés qui passent d'un rôle organisationnels à l'autre. »[1] Roger et Tremblay (2004) rappellent que l'analyse du plafonnement, tout comme celle e la mobilité, peut impliquer de prendre en compte les rôles organisationnels à travers la contribution de l'individu en termes d'innovation, de plafonnement de contenu, et non plus seulement e plafonnement structurel. Abraham (2004) inclut dans sa définition de la mobilité des changements dans les attributions liées à l'emploi, et qui n'impliquent pas nécessairement un changement d'emploi. La mesure de la mobilité repose alors sur des bases plus subjectives liées à l'appréciation du rôle organisationnel de la personne.

Une définition plus large considère la mobilité comme la facilité à se mouvoir[2], c'est-à-dire à changer de place ou de position. La mobilité professionnelle serait alors définie comme une facilité liée soit à un contexte favorable où les possibilités de changement sont importantes, soit à des atouts personnels (Compétences, réseau relationnel, etc.). L'idée de mouvement au sein de l'organisation est toujours présente,

[1] « The movement employees experience among organizational roles »
[2] Larousse de poche, 2009.

mais il ne s'agit pas plus nécessairement d'un changement effectif. C'est la facilité à changer d'emploi qui est prise en compte. Une personne se trouvant dans une position, elle peut facilement changer décidera parfois de ne pas le faire, par exemple pour des raisons personnelles. L'entreprise aurait beau développer son « employabilité », elle préférerait rester à sa place. Contrairement aux précédentes, cette définition est donc fondée sur la capacité d'une personne à changer d'emploi, liée à ses compétences et aux occasions qui lui sont offertes sur le marché de l'emploi, et non pas sur le fait de changer effectivement d'emploi ou de rôle organisationnel. Elle distingue ka potentialité de mouvement et la volonté.

3.2. Les différents types de la mobilité [1] :

On distingue habituellement trois types de mobilité : verticale, horizontale, et d'environnement.

- **Mobilité verticale ou promotion :**

  « Elle caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations.

  Elle est assimilée à la carrière ; et donc synonyme de progression. Elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou d'un métier, et c'est elle qui correspond au modèle traditionnel et dominant ».

  Deux politiques de promotion peuvent être distinguées :

  - La promotion «au coup par coup ».
  - La promotion organisée.

Elle est acquise par la promotion interne, le recrutement interne, la valorisation des compétences acquises.

[1] -CADIN Loïc, op.cit, pp417 -418.

La mobilité verticale qui concerne le passage, ascendant ou descendant d'un statut social à un autre à l'intérieur d'une hiérarchie sociale pour un individu ou un groupe social

.

- **Mobilité horizontale ou fonctionnelle :**

« Elle désigne les passages d'une fonction ou d'un métier à un autre, sans changement de niveau hiérarchique. Parfois, on parle de mobilité interne pour désigner la mobilité fonctionnelle »

La mobilité fonctionnelle est un changement de fonction. Elle suppose un changement de poste, de métier ou encore de statut pour le salarié, Elle se manifeste par les mutations, les affectations, les rotations, les reconversions. Elle Peut être source de développement de compétences.

Elle concerne les changements de métier ou de localisation sans changement de station dans la hiérarchie sociale ainsi une ouvrière qui devient caissière change de métier mais pas de position dans la hiérarchie sociale.

- **Mobilité d'environnement :**[1]

« Elle concerne les individus qui occupent la même fonction à un même niveau hiérarchique, mais qui charge de lieu d'exercice et de leur activités. Elle est souvent synonyme de mutation. Elle englobe la mobilité géographique et se fait pour des raisons diverses.»

La politique de mobilité vise « quatre objectifs prioritaires »

- Répondre à des souhaits ou impératifs personnels (mobilité personnelle).

[1] CADIN Loïc, Op.cit., p418

- Répondre à des objectifs individuels ou collectifs (la gestion des carrières).
- Améliorer le système de communication et la cohésion interne de l'entreprise.
- Permettre un redéploiement des ressources, sur le plus anticipe possible, en fonction de l'analyse des besoins.

3.4. Les enjeux de la mobilité[1] :

Considérée à la fois comme un outil de la flexibilité et de la fidélisation des ressources humaines, la mobilité recouvre des enjeux différents pour l'entreprise et les individus qui la composent.

La mobilité des travailleurs peut être considérée comme le changement de poste, de service, de fonction ou de lieu de travail et ce, conformément à des critères fixés selon les besoins de l'organisation.

3.5. Le développement des compétences comme préalable à la mobilité des travailleurs :

Le développement des compétences peut être considéré comme primordial pour une bonne mobilité, c'est-à-dire la progression hiérarchique dans le même domaine. Cette progression est couramment utilisée dans certaines entreprises privées.

Les travailleurs très compétents et ambitieux bénéficient d'une grande employabilité d'où, la mobilité externe, à la recherche de situation plus reluisante. Une autre politique doit être envisagée pour les entreprises confrontées à cette situation, d'où le développement des méthodes de conservation des potentiels.

[1]D, Thierry autre, la gestion prévisionnelle des emplois des compétences, édition l'harmattan, paris, 1994, p200.

Cependant, ce type de mobilité peut aussi être facteur de développement des compétences, dans la mesure où un agent peut être amené à adapter ses compétences, suite à une nomination à un emploi de niveau supérieur.

3.6. La mobilité des travailleurs comme facteur de développement des compétences :

La mobilité peut également être gage de développement des compétences. Le travailleur qui exerce dans des services différents, mais à un poste de même niveau hiérarchique, acquiert de multiples connaissances, d'où un capital de compétences à valoriser par l'accès à un poste de niveau élevé.

Dans ce cas, le travailleur, une fois embauché, passe obligatoirement dans tous les services de l'entreprise pour se familiariser avec les différents domaines. Ce n'est que par la suite qu'il pourra accéder à des postes de niveau supérieur, d'où la flèche qui fait le tour des services avant de s'orienter vers le haut.

3.7. L’interaction entre le développement des compétences et la mobilité interne du personnel :

3-7-1 Le développement des compétences et la mobilité interne du personnel :

Le développement des compétences peut être considéré comme primordial pour une bonne mobilité, c’est-à-dire la progression est hiérarchique dans le même domaine cette progression est couramment utilisée dans la fonction publique algérienne et dans certaines entreprises privées

Il existe une interrelation entre le développement des compétences et la mobilité, d’où l’atteinte de performance élevé, par l’implication des salariés motivé et rentables.

3-7-2 Développement des compétences et la formation professionnelle :

Ce type de formation vient de postulat que les connaissances perdent son efficacité et sa signification au fur et à mesure que le temps passe et les changements s'accélèrent de plus en plus vite

Il est en effet aujourd'hui admis que le développement des compétences est une nécessité incontournable pour rester au diapason des changements qui deviennent très fréquente est ne pas céder aux concurrents

Les compétences d'hier ne sont plus valables aujourd'hui et celles de maintenant ne seront plus d'actualité demain parce que les connaissances deviennent vite obsolètes et sans utilité d'usage,

La formation professionnelle continue est alors un atout majeur pour développer les compétences des ressources humaines que se soient générales ou spécifiques

CHAPITRE III

PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

Présentation de l'organisme d'accueil ALMAG :

Durant notre stage pratique, on a pu connaitre ALMAG, nous allons faire une présentation de cette société. On commence d'abord par une vue générale sur cette société dans la première section, puis on parlera de l'organigramme général des différentes structures, et à la fin on va détailler la structure du département des ressources humaines.

A. HISTORIQUE[1] :

ALMAG « Algérienne des matières grasses » Elle a ouvert ses portes le 8 mai 2003, son terrain d'assiette est de 6457 m², son chiffres d'affaire : 7500000DA. Elle comprend :

- Un bâtiment administratif.
- Un bâtiment production : ayant une surface de 2109 m2, recevant les chaines de production et une surface d'aire de stockage dont le descriptif est le suivant :
    - Une aire de stockage couvert occupant 700m2.
    - Une chambre froide.
    - Une chambre de dépotage des graisses.
    - Une aire de machine.
    - Une aire d empaquetage.
    - Une chambre chaude.
    - Une salle de préparation.
- Un bâtiment technique : occupant 268m3 surface ouvert :
    - Une bâche a eau 150m30
    - Un local machine

[1] - l'ensemble de ces informations sont tirées du catalogue publicitaire de Sarl ALMAG.

B. Positionnement géographique de l'entreprise :

La Sarl ALMAG est située dans la zone d'activité industrielle de Taharacht, située à la sortie de la Daïra d'AKBOU sur la route nationale N26 en direction de la Wilaya de BEJAIA. Créée en 1998, elle occupe une superficie de 6000 m² dont 4000 m² de construction en bureaux, usine et parking.

C. nature juridique :

La Sarl ALMAG est constituée sous la forme de Société à Responsabilité Limité.

D. Domaine d'activité :

Sarl ALMAG est une entreprise à caractère industriel qui est spécialisée dans la fabrication de la margarine et dérivés, son activité couvre la gamme suivante :

- Margarine pâtissier (caisse 100kg) : destinée au pâtissier, elle est faite pour la préparation des gâteaux secs et les différentes crèmes.
- Margarine feuilletage 5000(caisse de 10kg) : destine aux boulangers pour la fabrication des pates feuilletées (chausson, croissons).
- Margarine a tartine tertio 250gr en 10kg : c'est une Margarine de tarte destine aux consommateurs finals, se consomme a tartiner sur pain.
- Margarine vrac (10kg et 20kg) : destinée à la consommation courante.

E. Différentes directions de l'organisme :

F.1.Direction générale *:*

Elle est un organe de planification, de programmation, de coordination et de contrôle. Elle a pour responsabilité principale de veiller au respect des principes fondamentaux relatifs à l'activité économique, sociale ainsi que aux normes techniques de production, elle est dirigée par un directeur général qui applique les décisions prises par les déférents conseils d'administrations, et s'assure l'exécution des travaux.

F.2.Direction de ressources humaines :

Subdivisé en trois grands services (le service paie, le service personnel, le service des moyens généraux), ses missions et responsabilités :

- Mise en œuvre, réalisation et gestion des moyens humains et matériaux de manière rationnelle et efficace.
- Assurer la souscrite des personnes des moyens matérielle, des équipements, des documents.
- coordonner, assister le service et la direction en veillent au respect des procédures en vigueur.
- Exploitation de la paie.

  Notre travail est basé sur cette direction pour lequel nous consacrons toutes la section suivante. Celui-ci va nous permettre de donner une vision profonde sur la direction des ressources humaines, sa structure, et la fonction qu'elle accomplit.

F.3.Direction commerciale :

Elle englobe les services suivants : service vente marketing, services logistique. Elle est chargée de :

- La réception des bons de commandes des clients
- L'établissement et visa des facteurs et des bons de libération.

- Le traitement de toute demande de clients au plan qualité
- Prendre en charge toutes les opérations de vente.

F.4.Direction finance et comptabilité :

Elle est divisée en :

- Comptabilité général et finance.

Elle a pour mission de :

- S assurer sur la conformation des opérations comptables
- Etablir les situations financières.
- Planifier les financements et les investissements, gérer la recette et dépense.

F.5. Département achat et d approvisionnement:

L'approvisionnement est l'ensemble des opérations par lesquelles sont mises à la disposition et divers services de l'entreprise en matière des fournitures suivant les besoins expriment.

La mission de département achat et de surveiller tous les besoins de service de l'entreprise en tenant compte de ses stocks avant d'entamer la procédure d'achat.

F.-6.Département de production :

La fonction production consiste à la transformation des métiers premières en produis finis, en passant par les différentes étapes de fabrication, cette fonction dépend de la démentions de l'entreprise (taille, équipements, savoir faire …).

F.7.Département de technique :

- Sa mission consiste à instaurer et assurer une assistance technique et opérationnelle aux activités de la production dans le But d'utiliser rationnellement l'ensemble des équipements et moyens des unités.
- Il fait dans la recherche et la planification ainsi que promouvoir les conditions et les critères d'une programmation rationnelle des capacités de production et participe à l'amélioration des méthodes portant sur la programmation de ses dernières.
- Comme il Étudié, et il élabore la mise en œuvre et l'exécution de toutes les procédures et méthodes relative à l'organisation de travail.
- Ainsi que, le contrôle de la qualité de production coordonné et permanence des applications techniques relatives aux productions.

F.8. Département de maintenance :

La maintenance se rapporte à toute activité qui aide à maintenir les installations équipements et appareillages dans un bon état de fonctionnement

F. Présentation de l'effectif de l'entreprise ALMAG :

Tableau1 : répartition des membres de l'échantillon par sexe.

Sexe	***Fréquences***	***%***
F	***20***	***22,22%***
H	***70***	***77,77%***
Total	***90***	***100%***

Le tableau suivant nous a permis de repartir les membres de notre population selon sexe. Dont on constate que la majorité est représentée par le sexe masculin et cela avec

un effectif de 70 avec un pourcentage de 77,77%contre 20 qui sont du sexe féminin avec un pourcentage de 22,22%.

Cela peut être expliqué par la méthode de travail appliqué au sein de la Sarl ALMAG. C'est le mode de travail est industriel qui impose le contact des hommes avec la machine et les femmes font le travail administratif.

Tableau2 : répartition de l'effectif par catégorie d'âge.

Age	***Fréquences***	***(%)***
21-30	***20***	***22 ,2%***
31-40	***40***	***53,33%***
41-50	***19***	***21,11%***
50-60	***2***	***2,21%***
Total	***90***	***100%***

Le tableau montre que 53 ,33% des salaries sont de la tranche d'âge allant entre[31-40] et la tranche la plus jeune représente [21-30] 22,22% et la tranche la plus proche de la deuxième est celle allant de [41-50]avec un pourcentage de 21,11% et la tranche qui a plus de [50-60]présente uniquement 2,22%.

On déduit d'après les données recueillies que notre échantillon est moyennement âgé, cela s'explique par l'lancinante dans l'entreprise et l'entreprise ne recourt pas sauf dans des cas de besoin.

Tableau3 : répartition de l'effectif selon catégorie socioprofessionnelle :

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquences	Pourcentages
Cadre	**10**	**11 ,11%**
Maitrise	**30**	**33%**
Exécution	**50**	**56%**
Total	**90**	**100%**

Les données de ce tableau montrent que 56% des salariés formés sont des exécutions, suivis d'un taux de 33% pour les maitrises et en dernier lieu d'un taux de 11% pour les cadres.

Tableau 3 : répartition de l'effectif selon l'ancienneté :

Ancienneté (ans)	F	%
0-3	**19**	**28,35**
4-6	**30**	**44,77**
7-9	**18**	**26,86**
10-11	**23**	**25,55**
Total	**90**	**100**

Suite aux résultats de ce tableau, on déduit que les salariés d'ALMAG qui ont une ancienneté de 4à6 ans représentent 44 ,77%, suivi d'un taux de 28,35%pour ceux qui

sont dans la catégorie d'âge de 0à3 ans. Puis un taux de 26,86 pour la catégorie d'âge allant de 7à18 ans et à la fin suivie par la catégorie d'âge de 10à11 ans de 25,55%.

Tableau4 : les salariés ayant effectué une formation professionnelle.

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquences	Pourcentage
Cadre	**2**	**20%**
Maitrise	**6**	**60%**
Total	**10**	**100%**

D'après les résultats de ce tableau on constate que 60% des salariés qui ont effectué une formation professionnelle sont des maitrises par contre suivis par les cadres d'un pourcentage de 20.

Tableau 6 : répartition des enquêtes selon les types de formation :

Types de formation	Nombre	Taux
Recerclage	**1/8**	**2.5 %**
perfectionnement	**4/8**	**50 %**
Professionnelle spécialisée	**3/8**	**37,5%**

D'après les types de formation, on déduit quel type le plus utilisé par l'entreprise ALMAG pour former ses salariées.

Le tableau suivant montre que 50%des salariés sont formés pour le perfectionnement, 37,5% pour la formation professionnelle spécialisée et seulement 2,5% pour le recyclage.

De ce fait, nous pouvons constater que l'entreprise ALMAG se concentre sur le perfectionnement, ALMAG vise à faire évoluer le potentiel des RH par relèvement contenu du niveau des connaissances des salaries, garantissent une adaptation permettant au rythme de l'évolution des technologie nouvelle, une entreprise efficace devrait être apte à former et s'adapter aux nouvelle reçue doivent passés par la période d'intégration à la vie professionnelle pour pouvoir s'inculquer à la tradition des perfectionnement et travail .la formation perfectionnement permet l'enrichissement et l'approfondissement des connaissances.

En fin on constate que le type de formation perfectionnement est le plus utilisé par ALMAG pour s'adapter aux changements technologiques et organisationnels. Par contre la formation spécialisée pour la qualification afin de répondre aux exigences de toutes natures nécessaires à la maitrise d'une poste de travail.

ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNES

1. Les caractéristiques personnelles des enquêtés :

Pour réaliser une recherche scientifique en sciences sociales et arriver à atteindre des objectifs et des résultats et avant d'aller exposer les différentes études sur notre recherche approfondie, nous avons essayé de déterminer notre population d'étude qui s'est limitée à un groupe de travailleurs du département des ressources humaines qui ont accepté de répondre à nos questions, nous avons procédé à une enquête, du 03 /02/2014 jusqu'au 30 /05/2013 dans une entreprise algérienne « ALMAG» qui compte un nombre ou un effectif considérable et un département ressource humaine qui veille sur la réglementation et l'organisation de travail.

Si on a choisi les huit salariés comme population d'étude, ce n'est pas par hasard ; c'est la nature de notre sujet de recherche qui a pour objet (développement des compétences et mobilité des travailleurs) qui exige des réponses précises qu'un travailleur n'ayant pas bénéficié d'une formation professionnelle est incapable de nous fournir une telle information.

Notre population d'étude est donc constituée des salariés d'ALMAG qui ont effectué une formation professionnelle.

Nous allons entamer notre étude par la représentation de différentes caractéristiques relatives à notre population d'étude à savoir : l'âge, le sexe, la situation familiale, le niveau d'instruction et l'ancienneté.
Ensuite le recueil des données dans le but d'analyse et d'interprétation des résultats des deux hypothèses.

Enfin, les résultats de la recherche qui se termine par la confirmation ou l'infirmation des hypothèses.

Chaque échantillon a des caractéristiques spécifiques et pour l'identifier nous allons présenter les caractéristiques des salariés interrogés.

Tableau07 : Liste indicative des enquêtés

Les Enquêtés	Sexe	Age	Situation familiale	Niveau d'instruction	Poste occupe	ancienneté
A1	Féminin	40	Marié	Universitaire	Chef de service de gestion prévisionnelle des RH	10 ans
A2	Féminin	35	Célibataire	Universitaire	chargé d'étude en RH	7ans
A3	Masculin	42	Marié	Universitaire	Chef de production	11ans
A4	Masculin	34	Marié	Universitaire	Agent commerciale	5ans
A5	Masculin	40	Marié	Secondaire	Agent de maintenance	7ans
A6	Masculin	28	Marié	Secondaire	Agent de maintenance	2ans
A7	Masculin	39	Marié	Universitaire	Cadre d'étude en RH	9ans
A8	Masculin	55	Marié	Universitaire	Cadre dirigeant	11ans

Source : l'enquête

La préparation de notre échantillon selon le sexe au sein d'ALMA montre que 6/8 sont de sexe masculin et 2/8 sont de sexe féminin, cela est dû à la nature et la complexité des tâches qui demandent des efforts au sein de l'organisme.

Les catégories d'âge : l'âge moyen des salariés correspond à l âge de la société, et catégorie des jeunes, et un seul ouvrier âgé de 55 ans.

Le niveau d'instruction de notre échantillon 6/8 universitaires, par contre 2/8 ont un niveau secondaires, ce qui signifie que la plupart de nos interviewés ont un niveau universitaire.

ALMAG opte pour le recrutement des titulaires d'un diplôme universitaire.

La situation familiale de nos interviewés 7/8 mariés et 1/8 célibataire.

Notre échantillon est composé d'un ensemble des ouvriers qui gère les RH, d'autres qui assure la gestion prévisionnelle, deux agents commerciaux, agent de maintenance et cadre dirigeant.

La dure d'expérience (lancinante) de nos salariés interrogés est repartie de 2ans, 5ans, 7ans, 9ans, 10ans et 11ans.

2. Analyse et interprétation des données recueillies auprès des salariés d'ALMAG ayant effectué une formation professionnelle.

Analyse thématique :

Les raisons et les objectifs de la formation :

Pour ce qui concerne la formation professionnelle on a posé les questions suivantes :

-À travers votre parcours au sein d'ALMAG, quels sont les objectifs et les raisons de la formation ?

L'adaptation ou la promotion ?

Dans l'analyse de la question portée sur les objectifs et les raisons de la formation on est arrivé aux résultats suivants :

(5 /8) Affirment que l'objectif est l'adaptation, contre (3/8) qui affirment que l'objectif de la formation est la promotion.

1ere cas :

Une femme de 40 ans, universitaire, 10 ans d'ancienneté, chef de service de gestion prévisionnelle des ressources humaines, signale : « **Le but de cette opération est**

d'adapter le personnel à tout changement pour ne pas perturber la bonne marche de travail ».

2eme cas :

Un homme âgé de 34 ans, universitaire, agent commercial, 5 ans d'ancienneté : affirme que la formation facilite l'adaptation au changement pour assurer une meilleure rentabilité à l'entreprise.

3eme cas :

Homme de 39 ans, d'un niveau universitaire, cadre d'études en ressource humaines, 9 ans d'ancienneté, déclare que faire le maximum de formations aide le salarié à avoir une promotion dont il peut utiliser des nouvelles technologies et pouvoir répondre à ses objectifs.

4eme cas :

Un homme âgé de 28 ans, niveau secondaire, agent de maîtrise, 2 ans d'ancienneté, pense que la formation coopère à la maîtrise des tâches aussi la formation est un facteur d'amélioration des comportements, pour l'entreprise ALMAG il s'agit essentiellement d'adapter ses ressources humaines, à la nouvelle conjoncture, et faire face à la concurrence de l'environnement économique.

5emecas :

Homme 40 ans, niveau secondaire, agent de maintenance, 7 ans d'ancienneté :

Pour lui la formation joue un rôle très important dans l'entreprise, et aussi c'est un facteur d'adaptation aux changements et elle constitue pour l'entreprise une préoccupation majeure car elle rend capable d'adapter l'utilisation de ses salaires aux exigences, leur fonction et leur développement.

6eme cas

Une femme de 35 ans, universitaire, chargée d'études en ressource humaines, 7 ans d'ancienneté :

La formation est un facteur qui influe sur les processus promotionnels des salaires.

7eme cas

Homme âgé de 55 ans, universitaire, cadre dirigeant, 11 ans d'ancienneté : l'attribution de promotion par formation, mais est rarement utilisé, l'importance de la formation professionnelle dans la progression des ouvriers durant leurs parcours professionnelle.

8eme :

Homme de 42 ans, d'un niveau secondaire : exprime que l'entreprise ALMAG commence à former les compétences de ses salariés pour mener des changements dans leur carrière professionnelle la formation est un outil de changement de fonction pour diminuer le risque dépenses de l'entreprise.

L'utilité de la formation des salariés par rapport aux postes occupés

Est-ce que la formation est utile à l'adaptation au poste occupée ?

Les réponses de nos interrogés étaient comme suit :

(6/8) signalent que la formation est utile pour l'adaptation aux postes occupés, par contre (2/8) estiment que la formation n'est pas utile pour l'adaptation aux postes occupée.

1er cas :

Il affirme qu'il est nécessaire de faire le maximum de formation pour s'adapter au poste occupé et pour assurer la rentabilité de l'entreprise.

2eme cas :

Une femme de 40 ans, universitaire, 10 ans d'ancienneté, pense que la formation professionnelle offre une possibilité de mise à jour permanant, elle est comme moyen d'adaptation aux contraintes, changement, et développement.

3eme cas :

Un homme de 32 ans ayant un niveau secondaire, agent de maintenance.

Il assure que la formation professionnelle est un moyen efficace pour faciliter l'adaptation de salariés à leurs postes.

4eme cas : Homme cadre d'étude en RH pense que :

La formation est le seul moyen pour se frotter avec les changements dans le milieu professionnel.

5eme cas : Une femme cadre administratif, niveau universitaire

Elle pense que la formation professionnelle est moyenne de développement des compétences dans le but de faire adapter aux différents changements au sein de l'entreprise d'ALMAG.

6eme cas : Jeune homme âgé de28 agent de maitrise 2 ans d'enceinté

Pour lui la formation professionnelle permet aux salariés d'éviter les erreurs de main d'ouvre par l'acquisition des nouvelle connaissances dictées par une spécialisation des tâches, de plus en plus développées ayant pour objet de permettre aux salariés l'adaptation aux changements technique et les conditions du travail.

Pour les (2/8) qui pensent que la formation professionnelle n'est pas essentielle il ya un cas d'homme âgé de 55 ans, 11ans expérience :

Pour lui : c'est les salariés les plus anciens qui arrivent à s'adapter aux postes occupés, alors l'adaptation s'effectue essentiellement a travers l'ancienneté, l'expérience et la qualification.

8eme cas :

Il pense que la formation professionnelle n'est pas essentiellement utile pour l'adaptation aux postes occupés.

La satisfaction et le non satisfaction des salariés au contenu de la formation reçue :

Pour connaître le degré de satisfaction et de non satisfaction des salariés concernant la formation reçue on a posé les questions suivantes :

Etes- vous satisfait de la formation que vous avez suivie ?

Que pensez-vous de la formation, de sa durée, programme et contenue ?

Après les résultats obtenus sur le terrain, il apparait clairement que (5/8) de nos enquêtés sont satisfait de contenue de la formation.

En revanche 3 /8 des interrogées qui a un avis de non satisfaction parmi les interrogés,

On a dégagé les causes de non satisfaction des enquêtes quant au contenu de la formation évoqué par les représentons.

1er cas:

Un salarie dit : « **évidement ! Que ces évidement je suis satisfais dalleur j applique toutes mes connaissances reçue pendant la formation durant mon travail**».

2ème cas :

Une femme, cadre administratif, âgée de 40ans

Elle ne considère que les connaissances requises durant sa formation comme l'une des références dans la pratique. Elle « **Chaque fois que je rencontré de difficulté au des choses nouvelle au travail j invite mes connaissances que j ai collectée durant ma formation** ».

3 ème cas : nous dit :

« **Les connaissances que j'ai collectée durant mes formations contribue a l'affectation de l'activité professionnelle, et surtout a celle de maitrise des nouvelles techniques ».**

Au contraire il y 'en a d'autre bénéficiaires de la formation qui ne sont pas satisfais

4 ème cas :

Nous dit : « **ce qui pose problème c'est que les formations ne sont pas de langue dure** » qui se pose de problèmes.

2 ème cas :

Il évoque qu'il n'est pas satisfait, parce que la formation n'est pas vraiment approfondies.

5 ème cas :

Il n'est pas satisfait parce que, le formateur n'est pas qualifié.

Le rôle de la formation dans le développement des compétences :

L'économie se base sur le savoir, les connaissances et la formation professionnelle qui constituent la source de la richesse.

Est-ce que le développement des compétences au sein d ALMAG est lié essentiellement à la formation ?

A partir des réponses de nos interrogés on a remarqué (3/8) voient que le savoir et les connaissances sont la source de développement des compétences.

Par contre (5/8) voient que c'est par la formation professionnelle que le salarié développement ses compétences :

1er cas :

Il déclare que le marché de travail donne une grande importance à l'élément humain qui se base sur les connaissances et le savoir.

ALMAG investie pour améliorer les compétences et les connaissances et le savoir des salariés, la stratégie de l'entreprise ALMAG réalise ses objectifs à partir de développement de savoir et des connaissances pour s'adapter au marché du travail.

2eme cas :

Il déclare que : pour la réussite d'une stratégie dans un environnement concurrentiel, ALMAG devra connaitre ses salariés.

3eme cas :

Il a signalé que, la qualification des salariés est par rapport à leur compétences disponibles pour raison de développement de l'entreprise visant a réalise une performance économique durable.

4eme cas :

Il a estimé qu'à travers la formation que les salaires développent leur compétence qui doit être intégrés dans la formation professionnelle. ALMAG cherche une performance dans l'environnement de concurrence qu'en besoin de la formation professionnelle.

5eme cas :

Pour lui c'est à travers des diverses modalités de la formation que l'entreprise assure sa performance et rentabilité.

Les effets de la formation professionnelle qui sont l'acquisition et l'amélioration des compétences et la satisfaction des salariés se qui mène à la satisfaction des besoins du travail.

6eme interrogée :

Il déclare que le salarié est formé plus outil pour son organisme, la programmation de la formation favorise le développement des compétences, le salarié formé gagne une grande capacité.

7eme interrogée :

Il pense que l'importance du développement des compétences par le baie de la formation professionnelle, cette dernière représente le meilleur moyen de développement pour assurer le profit de l'entreprise.

8eme interrogée :

Il assure que le besoin de la formation professionnelle dans l'organisation constitue la première étape pour améliorer les compétences au sein de l'entreprise d'AMLAG

L'impact de la formation reçue par les enquêtés sur le développement des compétences :

Abordant le deuxième axe de notre guide d'entretien portant sur l'impacte de la formation et sa relation avec les compétences on à poser la question suivante :

1-Est – ce que la formation professionnelle développe les compétences des salaries au travail ?

Les réponses de nos interviewés étaient come suite (6/8) trouvent que la formation est un moyen de développement des compétences ou travail

Par contre (2/8) des enquêtés expriment que le développement des compétences n'est pas lié directement à la formation, c'est à travers l'enceinté et l'expérience durant leur carrière professionnelle .

Pour les premiers interrogés 6/8 qui sont avec l'idée que la formation est un moyen essentiel pour développer les compétences au travail :

1er cas :

un homme de 32 ans ayant un niveau secondaire , agent de maintenance affirme que la formation est un moyens nécessaire pour le développement des compétences il nous dit : « **moi personnellement la formation a bien développer mes compétences, j'ai inscris a la formation et je vais m'inscrire aussi si j'aurais d'occasion , car j'ai bien compris d'avances que la formation assure une bonne amélioration au travail et une adaptation au changement du travail et donne plus de connaissances théoriques qui aident à accomplir les taches actuelles et future** »

Pour lui la formation assure le perfectionnement de ses taches.

2 eme cas :

Une autre enquêtée : pour elle l'entreprise mis en place un plan de développement ou profit de ces salariés afin de développer leurs compétences en sachant que cela va augmenter la productivité, elle affirme que la formation est un facteur très important et précisément elle nous dit **« la formation pour l'activité de l'apprentissage est un moyen essentiel pour développer la main d'œuvre** ».

3eme interrogé :

Une femme cadre administratif, niveau universitaire, elle à bénéficier d'une formation professionnelle au sien d'ALMAG pour acquérir plus de capacité durant sa carrier professionnelle, déclare « **la formation professionnelle n'est pas un droit mais une obligation afin de développer les connaissances des salariés er le profit de l'organisme** »

Ce qui ressort de dire que la formation occupe une place primordial dans la politique de l'entreprise.

4 eme interviewé :

Homme de 26 ans agent d'exécution niveau secondaire explique :

La chance de bénéficier d'une participation à des séminaires de formation pour assurer la suite des autres taches organisationnelles avec le temps, la formation professionnelle quoi que se soit sont type aide à développer les compétences et des

connaissances permettant l'adaptation ou changement qui s'aperçoive ou sien de l'entreprise et de s'intègres des conditions de travail

La formation occupe une place privilégiée dans le développement des capacités des salariés et l'économie de l'entreprise.

5 eme interrogé :

Un homme de 28 ans, agent de maitrise 2 ans d'expérience croit que la fonction professionnelle est la source de développement des connaissances des ressources humaines et que dans un environnement en compétitive et en performance et rentabilité dans un environnement concurrentiel.

6 eme un autre enquêté :

Homme âgé de 42 ans, 11 ans d'expérience il a dit que « c'est grâce à la formation professionnelle qu'on peut résoudre des problèmes dans le contexte de travail elle constitue la moyen efficace de développer le service et les connaissances des travailleurs, comme disait elle est un moyen pour répondre aux attentes des salariés.

Mais pour les 2/8 de notre échantillon voient que la formation n'est pas un facteur de développement des compétences.

Pour l'un deux la formation s'effectue pour d'autre raisons comme la mobilité professionnelle.

Un autre homme âgé de 55 ans, 10 d'expériences voit que c'est l'enceinté et l'expérience qui sont responsable sur le développement des compétences au travail. Il ajoute :
« je pense que la formation est une formalité de gaspillage d'argent ».

L'application des nouvelles connaissances reçue après la formation dans le travail :

Applique vous dans votre travail des nouvelles connaissances acquises durant votre formation ?

D'après les réponses de nos interroges il apparaît que (7 /8) ils appliquent les nouvelles connaissances acquises durant leu formation

Par contre un seul salarié qui' n applique pas ces nouvelle connaissances au travail.

1er avis dit :

« Oui j'applique les nouvelle connaissances acquises durant ma formation, dans mon travail » il ajoute : « mes connaissances apporte les solutions aux problèmes urgents que je rencontrés dans mon travail. »

2eme avis :

«**Dans la pratique j'utilise toutes mes connaissances et savoir, que j'ai acquis pendant mes formations ».**

3eme avis :

« Oui la formation m'aide dans mon travail ; la formation c'est acquérir des capacités à résoudre les problèmes et les difficultés rencontrés au travail ».

Comme c'est le cas quatre autre enquêtés :

Qui ont appliqué leurs connaissances acquises durant leur formation.

Un seul enquêté qui nous dit qu'il na pas appliqué ces connaissances reçue

Changement de post (mobilité professionnelle) :

La mobilité professionnelle est l'un des concepts les plus importants en gestion des ressources humaines.

Généralement la mobilité professionnelle est un changement de poste dans la même structure.

On posant les questions suivantes :

Quel est votre poste actuel ?

Quel poste occupez- vous au début ?

On a récolté ces réponses qui montrent que (3/8) qui ont étaient touchés par la mobilité au sein d'ALMAG, par contre (5/8) qui n'ont pas vécu une promotion. Les réponses de nos interrogés étaient comme suit :

1er cas :

Une femme de 40 ans, universitaire, 10 ans d'ancienneté nous a répondu qu'elle n'est pas promue, elle occupe le poste chef de service de gestion prévisionnelle des ressources humaines et qu'elle penche vers la stabilité dans son poste.

« S'il y aura un changement j'aimerai rester à la maison, j'aime la stabilité »

2ème cas :

Une femme de 39 ans, universitaire, 7 ans d'ancienneté, elle n'a pas vécu une promotion, son poste est chargée d'études en ressources humaines.

3ème cas :

Homme de 34 ans, d'un niveau universitaire, son poste est Agent Commercial 5ans d'ancienneté, sur ce sujet indique ; pour tous les fonctionnaires puissent avoir une chance de promotion ; il faut un maximum de dynamisme organisationnel sur le plan d'investissement et d'élargissement des infrastructures qui prévoient un organigramme complet.

4ème cas :

Homme de 28 ans, niveau secondaire, 2 ans d'ancienneté, il n'est pas vécu la promotion, agent de maintenance.

5ème cas :

Homme de 40 ans, universitaire, 7 ans d'ancienneté, il n'a pas changé de poste depuis 7 ans a signé agent maintenance : « J'ai pratiqué une tâche pendant 7 ans ». Il a exprimé un sentiment de dégoût. Cela influe directement sur le côté psychologique du salarié qui exprime son mécontentement par rapport à l'objet de la mobilité.

6ème cas :

Masculin de 42 ans, d'un niveau secondaire, il nous a **dit « Oui je suis promus, j'étai un simple exécutant et maintenant je suis un Chef de Production ».**

7ème cas :

Parmi les personnes qui était promus-on trouve un Homme âgé de 39 ans d'un niveau universitaire, Cadre d'études en ressources humaines.

8ème cas :

Un homme de 55 ans, d'un niveau secondaire, 10 ans d'ancienneté, déclare qu'il a été touché par la promotion dans sa carrière professionnelle au sein d'ALMAG. Il était dans la Production et maintenant Chef de Gestion Professionnelle.

Quels sont les critères de la mobilité ?

L'expérience, l'ancienneté, la formation sont les critères de la mobilité.

La Direction des ressources humaines d'ALMAG entame la méthode de la promotion selon les besoins de chaque poste.

Nos interrogés affirment **:** 5/8 des interviewés laissent penser que le principal critère de la mobilité professionnelle sont l'expérience et l'ancienneté, par contre 3/8 affirment que la formation professionnelle est le critère de la mobilité.

Un interrogé : Une femme âgée de 40 ans, universitaire, Chef de Service de Gestion Prévisionnelle des ressources humaines, 11 ans d'ancienneté.

Elle déclare que la procédure de mobilité se fait rarement, sauf dans les situations besoins d'entreprise de l'entreprise ou avoir commis des erreurs professionnelles.

La mobilité est effectuée par le critère e l'expérience.

Dans cette avis il y a deux hommes un âgé de 34 ans, universitaire, agents commercial, 5 ans d'ancienneté. Et l'autre de 39 ans, d'un niveau universitaire, cadre d'études en ressource humaines, 9 ans d'ancienneté : affirment que la mobilité au sein d'ALMAG se mesure par rapport à l'ancienneté et le nombre de poste occupée dans l'organisme la promotion ce qui confirme l'importance de l'ancienneté durant leurs carrières professionnelles, suivi par d'autres critères comme l'obligation de formation et l'acquisition des connaissances nouvelle.

Le troisième interrogé **:** Un homme âgé de 28 ans, niveau secondaire, agent métrise, 2 ans d'ancienneté, déclare que le salaire va acquérir des expériences et l'acquisition des connaissances qui vont lui permettre d'accéder au poste supérieur.

4 ème interrogé **:** Homme âgé de 55 ans, universitaire, cadre dirigent, 10 ans d'ancienneté. Il nous montre qu'il y a d'autres comportements vis-à-vis des procédures de promotion. Elle se pose généralement sur la bureaucratie qui circule entres les membres de service au sein de l'entreprise ALMAG.

6ième interrogé **:** une femme de 35 ans, universitaire, chargée d'études en ressource humaines, 7 ans d'ancienneté déclare qu'au sein d'ALMAG, la mobilité d'un poste à un autre se fait selon le critère de l'ancienneté, la formation et l'acquisition est correspondances pour assurer le profit de l'entreprise

7 eme interrogé : homme âgée de 40ans maries secondaire, chef de production, 11ans d'ancienneté, déclare l'ancienneté comme facteur essentielle pour garantir le changement de métier.

8ème interrogé **:** Homme 40 ans, universitaire, agent maintenance, 7 ans d'ancienneté, déclare le diplôme joue un rôle très important pour changement de poste.

Le diplôme d'un salarié influe sur le développement et l'amélioration de la performance de l'entreprise Les diplômes sont plus mobiles. Les salaires s'intéressent à la mobilité vue leurs attentes.

Comme ca on constate que la mobilité au sein de l'entreprise ALMAG dépend a plusieurs facteurs et critères.

La satisfaction des salariés d'ALMAG après la promotion :

Êtes-vous satisfait de votre promotion ?

La mobilité professionnelle permet aux salariés de changer de poste et éviter ainsi la routine démotivation, Êtes-vous satisfait à l'occasion de la promotion ?

À partir de nos interviewés on a constaté que 2/3 sont satisfaits à l'occasion de la promotion contre 1/3 n'est satisfaire

1er cas :

Il affirme qu'il est satisfait de la promotion pour améliorer sa carrière, l'ouvrier cherche l'augmentation de salaire à travers la promotion, il considère la mobilité professionnelle comme source de motivation et responsabilité dans le but de la réalisation de ses objectif.

2eme cas :

Il déclare que la mobilité influe sur l'énergie la productivité et le rendement de salarié.

Le changement de poste a l'autre s'agit de bel et bien d'un tournant dans la vie de la personne

La promotion et le changement de poste constitue les principales stratégies motivationnel qui assure le salarié et au même temps l'entreprise ensuite la productivité quantité et qualité qui est l'un des principaux objectif de l'entreprise.

3eme :

Il pense que le changement demande plus d'efforts, plus de disposition et à apprendre plus de capacités métacognitives, il nous dit : **« et pour quoi tout ca, quant les salaires sont liées au diplôme et non plus a la formation ? ».**

Le processus de la mobilité et le développement des compétences :

Pour répondre aux questions suivantes :

-Est-ce que la mobilité permet le développement des compétences ?

- Pensez-vous que la mobilité est nécessaire pour le développement des compétences ?

La mobilité répond-elle aux objectifs des salariés ?

Nous avons constaté à travers les réponses de 5/8 que la mobilité professionnelle est un moyen favorable pour le développement des compétences des travailleurs D'ALMAG et l'atteinte de leur objectif visés.

Ces interrogés considèrent la mobilité comme un véritable outil pour l'atteinte des objectifs à la fois organisationnels que personnels.

Le premier représentant estime que la mobilité est avantage pour le salarié et aussi un moyen par excellence de développement des compétences et de mobilisation des travailleurs, il précise : « mais cela dépond de niveau d'instruction et de la formation acquise.

Un autre représentant exprime son opinion sur la question posée comme suit :

D'abord, la mobilité favorise l'acquisition des compétences.

Aussi la mobilité aide a la réalisation des objectifs des salarié, ce qui les motivent à

Travailler pour le développement de l'entreprise .et il nous dit **: « pour atteindre les objectifs ou le développement des compétences la plupart des salariés d'ALMAG veulent être muté, ils espèrent bouger »**

Un autre cas d'un salarié qui voie que la mobilité est très favorable aux travailleurs, elle est conçue comme gagne pour l'acquisition de nouvelles compétences.

Pour lui le phénomène de mobilité très important il maintien le travailleur exerce dans des services différent mais a un poste de même niveau hiérarchique va obtenir de multiple connaissances .le salarié une foi engagé passe obligatoirement, dans les services de l'entreprise pour s'adapter avec les différent domaines comme ca il peut accéder par suite a des postes supérieurs.

La mobilité permet l'amélioration des connaissances et l'enrichissement des tâches tout en évitons les problèmes.

Ce salarié nous dit aussi : **« la mobilité, ah ! J'ai vraiment une grande volonté d'être promu ! ».**

Pour lui tous les salariés veulent être promus dans la recherche du confort, stabilité et salaire.

Puis il ajoute : « **La mobilité est un motif de motivation des salariés, après viens le développement des connaissances qui est automatiquement a l'augmentation de la productivité et la réalisation des objectifs »**

5 eme La mobilité est pour raison de motiver et améliorer le capital humain de se développer et de réaliser des objectifs organisationnelle et personnel.

La mobilité des travailleurs favorise la croissance et l'acquisition des compétences.

6 éme Oui très sur, la mobilité est vraiment nécessaire pour le développement des compétences professionnelles, aussi elle répond aux attentes des salariés.

7 éme cas la mobilité permet aux salariés de développer son portefeuille de connaissance, aussi la formation peut influencer sur la performance de l'équipe et aussi sur l'ensemble de personnel.

8 éme cas : en revanche un enquêté sur 8 enquêtés (1/8), homme âgé de 55 ans marié, niveau secondaire chef de service de la gestion provisionnel, 11 ans d'expérience exprime que « **la mobilité n'as pas de sens dans le développement des compétences professionnelle, chaque jour le salarié apprend et acquis des nouvelles connaissances** » ce qui veux dire que l'enceinté et l'expérience qui sont responsable sur le développement des compétences, il ajoute : **« la promotion se fait rarement ».**

Tableau08 : Répartition des salariées selon le type de mobilité.

Type de mobilité	F
Verticale	1
Horizontale	2
Total	3

A partir de ce tableau on peut dire qu'il n'y a pas beaucoup des salariés touchés par la mobilité, 2 salariés ayant bénéficié d'une promotion horizontale et un autre a bénéficié d'une promotion verticale.

De la on constate que la mobilité au sein de l'entreprise ALMAG dépend a plusieurs facteurs et critères. On a analyse la relation de développement des compétences et la mobilité professionnelle enfin on a déduit que la relation est dialectique entre la mobilité et le développement des compétences

Le développement des compétences est un facteur favorable pour la mobilité comme aussi la mobilité est considérée comme un motif pour le développement des compétences.

Discussion des hypothèses :

A partir de notre étude effectuée au sein de l'entreprise ALMAG sur le thème « développement des compétences et la mobilité des travailleurs » et après avoir terminé notre enquête de train et après avoir également analysé les résultats obtenus, on a pu dégager les résultats très importants que nous a vous les résultats importants.

Pour notre première hypothèse qui est : « la formation permet le développement des compétences »

On a déduit qu'une formation efficace contribue au développement des compétences de préférence individuelle, par ses différents types qui peuvent améliorer les connaissances des personnes.

Ainsi nous pouvons confirmer notre hypothèse que la formation professionnelle exerce une influence positive sur les salariés bénéficiaires.

Après les informations acquière, on peut dire que la formation a une relation très étroite avec la préférence individuelle, le degré de ce dernier et mesurer par rapport au degré de la formation.

Concernant la deuxième hypothèse « la mobilité favorise le développement de compétences »

D'après les salariés interrogés, l'analyse des résultats et l'interprétation des données collectées, on a constaté que la mobilité, l'accroissement et l'acquisition des compétences des personnes, cela est justifié par les résultats de notre enquête ; on marque la satisfaction des salariés promus.

Les salariés considèrent que la mobilité professionnelle comme facteur de développement des compétences

La mobilité est favorable aux travailleurs.

De ce fait, chaque entreprise doit assurer des formations à ses salariés d'un permanant puissent s'adapter aux nouvelles contraintes et faire face à la concurrence.

CONCLUSION

Suite a notre étude effectuée au sein de l'entreprise ALMAG sur le thème « développement des compétences et la mobilité des travailleurs » on a constaté que le développement des compétences et la mobilité des travailleurs sont des outils de management afin d'optimiser le rendement des travailleurs et la compétitivité de l'organisation.

La formation est l'un des piliers de GRH elle permet aux personnes d'acquérir les connaissances nécessaires à l'exercice d'un métier de se perfectionner et de progresser dans son parcours, elle permet donc aux individus d'actualiser leur services et l'adaptation aux nouvelles connaissances donc leurs comportements professionnels

C'est un processus d'acquisition des connaissances qui s'apprécie pour son impacte sur l'individu et sur l'organisation. Notre études ne constitue qu'une attentive d'analyse sociologique sur le phénomène de mobilité et d'adapter l'explication sur cette politique telle quelle est perçue par les travailleurs et de découvrir l'importance de cette dernière, lors de son application.

On a déduit que la mobilité professionnelle maintient les travailleurs, mais cela dépend du niveau d'instruction, des formations acquises et expériences.

De ce fait la mobilité permet l'amélioration de la connaissance et l'enrichissement des tâches tout en évitant les problèmes.

L'entreprise ALMAG prend en considération l'importance de valoriser ses ressources humaines, pour cela elle accorde une place par apport aux compétences individuelle et collectif des salariés.

Après l'enquête qu'on a faite on a compris que la formation est une occasion, et un moyen de d'acquisition t des connaissances, qui permet l'adaptation et l'amélioration des compétences.

Donc, la formation professionnelle est vraiment importante car elle permet le développement des savoirs et le maintient les compétences.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographies:

1. ALIN Bruno, « Dictionnaire d'économie et de science sociale », Edition, Ellipses, paris, 2005.
2. A LLICK Dukar, Le capitale humaine dans l'entreprise, édition économica, paris 1991
3. AMINA Barcatoolah, valider les acquis et les compétences en entreprise, Edition Insep Consulting, paris, 2006.
4. ANDRE GUITET, développement des compétences, édition ESF ; paris, 1998.
5. ANNK Cohen «, toute la fonction ressource humaine », Edition, dunod, paris, 2006.
6. A.SAIT-SAVEN et J.PLAPRA, la fonction formation dans l'entreprise, édition, Garnier, Paris ,1984.
7. BEIRENBONCK, toutes compétences le management des compétences dans l'entreprise, DE Boeck, Bruxelles, 2006.
8. BERNARD Matoury, DANIEL Crozet, « gestion des ressources humaines », édition, dunod, paris, 2008.
9. BOISLANDELL Ede Henri, dictionnaire de gestion et mangement.
10. DIMITRI Lewiss, gestion des ressources humaines, édition d'
11. CITEAU.J.PIRRE, *Gestion des ressources humaines*, principe généraux et cas pratique, ARMAND COLLIN, 4ème édition, Paris, 2002.
12. D, Thierry autre, la gestion prévisionnelle des emplois des compétences, édition l'harmattan, paris, 1994.
13. EMERY Yves, renouveler la gestion des ressources humaine, édition presses polytechnique et universitaire, Lausanne, 200.
14. ERIC Campoy et autres «, Gestion des ressources humaines », édition, Pearson Education, France, 2008.
15. Jean-Claude Géhenne, « Dictionnaire thématique de science économiques et sociales principes et théories », édition, dunod, paris, 1995.
16. JEAN MARIE Peretti, « ressource humaines et gestion du personnel », édition, Vuibert, paris, 1994.

17. QUIVY.R et CAMPENHOUDT L.V, Manuel de recherche en sciences sociales, édition dunod.
18. GUYLE Boterf, construire les compétences individuelles et collectifs, édition d'organisation, paris 2éme édition 2001.
19. GRAWITZ Madeleine, Méthodes des sciences sociale, Edition Dalloz, Paris, 2001.
20. Patrick Gilberte Michel Parlier, la gestion professionnelle des RH, fondement, bilan et mise en œuvre dans WEISS Dimitri, Ressources humaines, 3ème édition, édition d'organisation 1999/ 2005.
21. PERETTI Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert 2001.
22. SAIN Saulieu Renauld, sociologie de l'entreprise (organisation, culture et développement) 2éme édition, revue et mise jour, presse des sciences politique, Dalloz, paris, 1995.
23. SOYER JACK, Fonction Formation, édition d'organisation, Paris, 2003.
24. SYLVIE Guerrero, les outils des ressources humains, « les savoir-faire essentiels en GRH »,2ed, dunod, paris, 2004, 2009.
25. SOYER, j, foncyion formation, 2eme édition, organisation, paris, 2003.
26. Valérie Marbach, « évaluer et rémunérer les compétences », Edition, D'organisation, paris, 1999.
27. vocabulaire, concepts, outils, édition économica, paris, 1998.
28. WEISS Dimitri, les ressources humaines 2édition d'organisation paris, 2003.
29. YVES.EMERY ET François Gonin, dynamiser les ressources humaines, collection diriger l'entreprise, 1999.
30. « the movement employees experience among organizational roles »
31. Larousse de poches, 2009.

Les sites internet:

http://www.memoir.com développement des compétences et mobilité des travailleur.

ANNEXES

Guide d'entretien

Donnes personnelles :

1. Age
2. Sexe
3. Niveau d instruction
4. Situation familiale
5. L ancienneté
6. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle

Le rôle de La formation professionnelle :

7 .Que pensez-vous de la formation, de sa durée, programme et contenue ?

8-Etes- vous satisfait de la formation que vous avez suivie ?

9-À travers votre parcours au sein d'ALMAG, qu'els sont les objectifs et les raisons de la formation ?

10- La d'adaptation ou la promotion ?

11-Est-ce que la formation est utile à l'adaptation au poste occupée ? Est-ce que la formation reçue vous a permis d'améliorer votre opérationnel ?

L'impacte de la formation professionnelle sur le développement des Compétences :

12 - Est ce que le développement des compétences liée essentiellement à la formation reçue ?

Applique vous dans votre travail des nouvelles connaissances acquises durant votre formation ?

13-Est – ce – que la formation professionnelle développe les compétences des salaries au travail ?

14-Votre façon s'est elle transformée a l'issue de la formation ?

15-Quel est l'impacte de la formation reçue sur les compétences personnel de voter entreprise ?

15-Est ce Que le développement des compétences au sein d'ALMAG est liée essentiellement à la qualité des formations suivie ?

La mobilité :

16- Quel est votre poste actuel ?

17 Quel poste occupez-vous au début ?

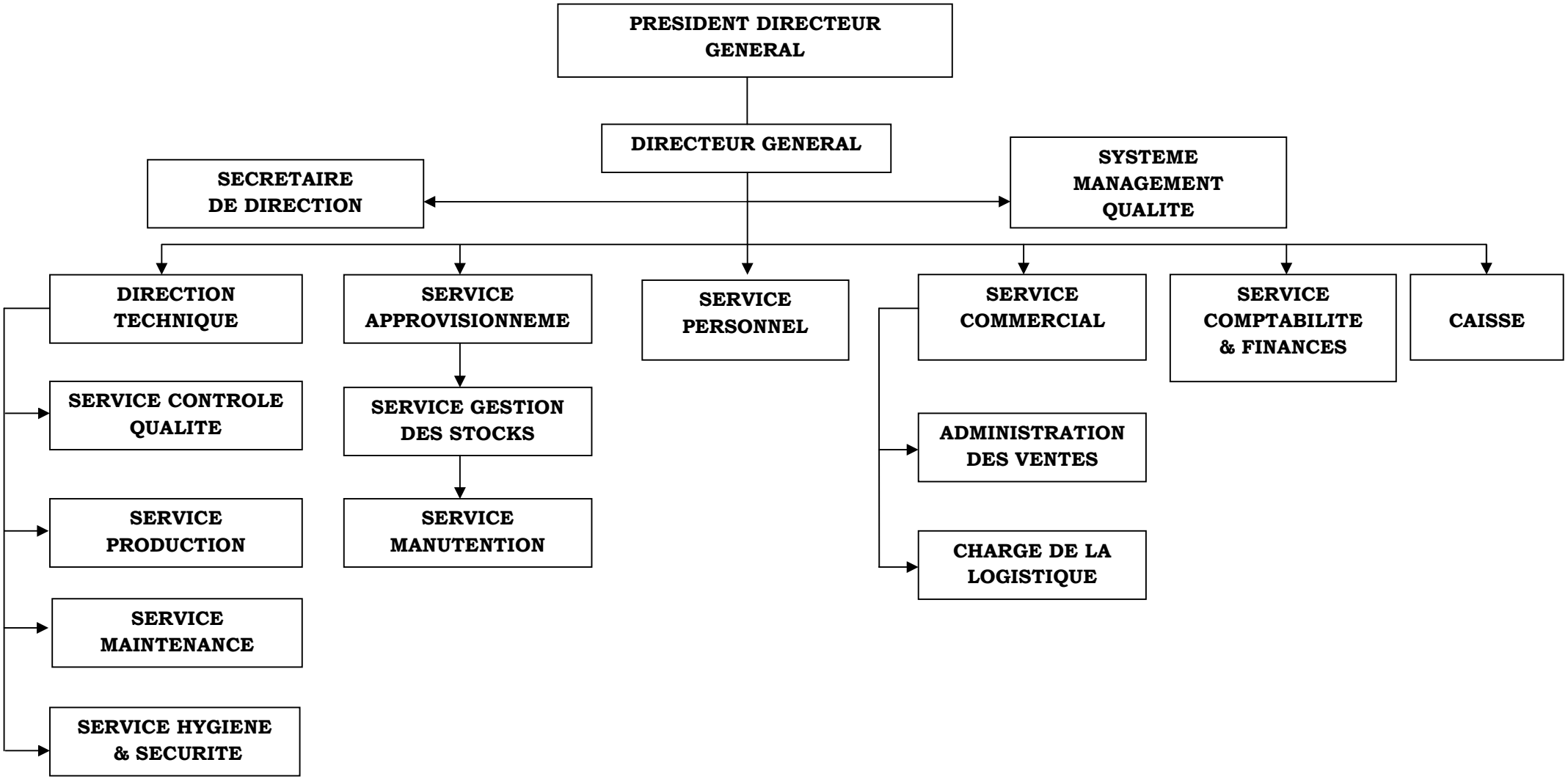
Êtes-vous satisfait à l'occasion de la promotion ?

Pensez-vous que l'entreprise a suffisamment récompensé vos efforts?

18-- Pensez vous que la mobilité est nécessaire pour le développement des compétences ?

19- Est-ce que la mobilité permet le développement des compétences ?

20-La mobilité répond t- elle aux objectifs des salarié ?

21-Sur quelle critère avez vous êtes promus ? Ou sur la base de quels critères avez-vous été promu par l'entreprise ALMAG? (diplôme, expérience dans une autre entreprise, etc.)

ORGANIGRAMME SARL ALMAG