

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENTSUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHESCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET

DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENTS DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin d'études

En vue d'obtention du diplôme de Master

Option : Management stratégique des entreprises

Thème :

***La contribution de la formation au développement
des compétences.***

***Cas : de l'entreprise nationale Electro-Industrie
(ENEL)***

Présenté par :

M^{elle} TAIB Naima

M^{elle} TRIF Zakia

Devant le jury composé de :

Président : M^r KEFFACHE Sofiane, MAA, UMMTO

Examinatrice : M^{elle} NANECHÉ Farisa, MAP, UMMTO

Rapporteur : M^r MEZIANI Yacine, MAA, UMMTO

Promotion 2017

Remerciement

Nous tenons à remercier le Dieu tout puissant de nous avoir donné la force, le courage et la santé pour accomplir ce travail.

Nos profondes gratitudees et nos plus vifs remerciements les membres de jury d'avoir accepté de juger notre travail.

Nous tenons à remercier vivement notre promoteur Mr Maziaini Yacine de nous avoir encadrées. Nous tenons également, à lui exprimer notre profonde reconnaissance pour sa disponibilité, le temps précieux qu'il nous a consacré ainsi que ses encouragements.

Sans oublier Mr Matouk Samir responsable de service emploi et formation qui nous a aidées tout au long de notre stage pratique ainsi que tout le personnel de l'entreprise électro-industrie pour son entière disponibilité.

Nos sincères sentiments vont à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce projet, En particulier nos chères familles et nous amis(e).

Liste des abréviations

CFP : Centre de formation professionnelle

CSP : Catégories socioprofessionnels

CEI : Commission internationales d'électroniques

DRH : Direction des ressources humaines

DIN : Dustchem international normen

DG : Direction générale

DRHO : Organisation administrative de la direction des ressources humaines et organisation

DGRH : Département gestion des ressources humaines

EI : Electro-Industrie

EPE : Entreprise public économique

ENEL : Entreprise nationale des industries électroniques

FRH : Fonction ressource humaine

GSRH : Gestion stratégique des ressources humaines

GP : Gestion du personnel

GRH : Gestion de ressources humaines

ISO : international organisation système standars

OST : Organisation scientifique de travail

POCCC : Prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler

QMI : Qualité international

RH : Ressource humaines

SIRH : Système d'information ressource humaine

SPA : Société par action

SAFEX : Salon algérien des foires et exposition

UTR : Unité transformateurs

UMP : Unité moteurs prestations

VDE : Vocabulaire d'électronique

Sommaire

Introduction générale.....	02
Chapitre I : Fondements de la gestion des ressources humaines	
Section 1 :L'évaluation de la gestion des ressources humaines.....	07
Section 2 : Définitions et objectifs de la gestion des ressources humaines.....	15
Section 3 : Les missions de la gestion des ressources humaines	18
Section 4 : Les pratiques fondamentales de la gestion des ressources humaines	21
Chapitre II : La politique de formation et la gestion des ressources humaines	
Section 1 : Fondements généraux de la formation	36
Section 2 : Définitions, objectifs et types de formation	39
Section 3 : Le processus de formation	47
Section 4 : L'approche compétence	67
Chapitre III : La politique de formation au sein de l'entreprise Electro-industrie	
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil d'électro-industrie	77
Section 2 : Modalité de gestion de la formation.....	86
Section 3 : La situation évolutive de la formation au sein d'EI	100
Conclusion générale	108
Bibliographie	
Listes des tableaux, les schémas et les figures	
Annexes	
Tables des matières	

Toute organisation, à travers le temps, quel que soit sa taille, son statut juridique ou le domaine d'activité auquel elle s'intéresse nécessite une gestion stratégique permanente et courante, qui permet de répondre au défi qui s'y imposent.

Par conséquent, la gestion des ressources humaines est devenue indispensable dans les entreprises, et elle prend au fur et à mesure que les entreprises grandissent un poids nouveau, vu qu'elle englobe plusieurs domaines telles que le recrutement, la formation, la gestion des carrières et les relations sociales.etc.Elle joue un rôle beaucoup plus vital qu'auparavant notamment dans sa participation accrue à la stratégie d'entreprise et à la formulation des politiques organisationnelles, à l'innovation ainsi qu'au management du changement.

Concernant les entreprises algériennes, sont fortement soumises à la pression de l'environnement institutionnel de transition vers l'économie de marché, caractérisé par une concurrence de plus en plus rude, d'où la nécessité de prendre conscience de l'obligation d'intégrer de nouveaux savoirs, de développer les compétences existantes, de faciliter leur mobilité et de consolider l'employabilité.

De ce fait, l'investissement en capital humain est impératif et ce traduit par les différentes initiatives relatives aux politiques et pratiques de gestion des ressources humaines et particulièrement de la formation.

La formation est l'une des activités des ressources humaines qui permet l'acquisition des nouvelles connaissances en vue d'adaptation des changements.

En effet, la formation est devenue un enjeu majeur pour toute entreprise et prend une nouvelle dimension stratégique. Il s'agit de développer de nouvelles compétences pour pouvoir affronter et répondre au impératif de changement ,elle constitue un moyen de préparer les hommes au changement et elle vise la promotion d'une nouvelle culture organisationnelle , celle de la performance et de la qualité.

L'objet que nous nous fixons dans le cadre de notre travail de recherche est de présenter le processus de formation effectuée dans une entreprise au sein de l'ENEL, afin d'adapter son personnel aux besoins de qualification et de compétences.

A ce propos, nous avons choisi d'étudier, le cas d'une entreprise « Electro-Industrie » qui a pour mission principale la production des moteurs et des transformateurs.

La problématique de recherche

Pour développer ce thème, nous avons opté pour les axes de la problématique suivante :

Dans quelle mesure la formation contribue-t-elle au développement des compétences au sein de l'entreprise Electro-industrie (ENEL)?

De cette problématique principale découlent plusieurs questions secondaires qui sont les suivantes :

- La formation, occupe-t-elle une place importante dans la GRH ?
- Comment constituer une action de formation adéquate ?
- Et quelle est la relation existante entre la formation et les compétences ?

Hypothèse de recherche

Dans le cadre de notre travail, nous en avons tiré trois hypothèses qui sont énumérées comme suit :

H1 : L'impact positif ou négatif de la ressource humaine de la formation dans l'ENEL sur le développement des compétences.

H2 : Un système d'évaluation de la formation a un impact sur le développement des compétences de la ressource humaine formée.

L'intérêt du sujet

Les motivations pour le choix de ce sujet résident dans le fait que la formation est devenue un outil stratégique, en vue des exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au développement du savoir-faire.

Notre sujet de recherche a été choisi pour les raisons suivantes :

- Le succès des entreprises est fortement lié à leur potentiel humain ;
- L'importance de la formation et sa nécessité pour les entreprises ;

Introduction générale

- Et connaître l'importance de la formation au sein de l'entreprise Electro-Industrie et son impact sur sa ressource humaine.

Méthodologie de la recherche

La méthode suivie dans le cadre de notre travail de recherche, est basée sur deux volets :

- Le volet théorique s'appuie sur une large consultation d'ouvrages, d'articles et des travaux universitaires comme les thèses et les mémoires ayant traités des thèmes proches de notre sujet et objet d'étude.
- Le volet empirique basé sur une étude de cas unique, et ce grâce à une analyse des données recueillies auprès de l'entreprise Electro-Industrie.

Cette démarche est complétée par la méthode qualitative basée fondamentalement sur des entretiens libres réalisés auprès des cadres de l'entreprise d'accueil, notamment avec ceux de la DRH. En effet, la non utilisation des questionnaires est justifiée par les contraintes de terrain rencontrées avec les responsables de l'entreprise. Aussi, tout de même cette étude est affinée par le recours aux données statistiques livrées par l'organisme d'accueil.

Structure du travail

Notre travail est scindé en trois chapitres, où dans chaque chapitre comporte quatre (04) sections.

- Le premier chapitre est consacré aux fondements généraux de la gestion des ressources humaine où nous évoquons l'évolution de la gestion des ressources humaines, ainsi ses activités de bases ;
- Le deuxième chapitre porte sur la politique de formation et ses différents axes, puis nous abordons la notion compétences et la relation de celle-ci avec la formation ;
- Et le troisième chapitre illustre le cas pratique et comporte la présentation de l'organisme d'accueil, ainsi que les modalités de formation au sein de l'Electro-Industrie, et l'évolution des effectifs dans cette entreprise.

Introduction au chapitre

Les entreprises conscientes de l'importance de la dimension humaine dans leur réussite, accordent à la gestion des ressources humaines une place privilégiée et elles reconnaissent dorénavant les bénéfices qu'elles peuvent retirer d'une gestion efficace de la main d'œuvre.

Comme les autres domaines de la gestion (marketing, finance, production) la gestion des ressources humaines est une pratique, elle correspond à une fonction ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation et spécialement l'entreprise.

La gestion des ressources humaines entend bien être aussi une discipline des sciences sociales nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre des problèmes liés à la régulation du travail dans les entreprises.

La fonction personnel a connu une évolution très marquée dans le temps. Elle a encore évolué de façon plus profonde et qui a pris une place croissante depuis de nombreuses années. Longtemps considérée comme une simple fonction logistique, la fonction personnelle est souvent perçue de nos jours comme la source essentielle du potentiel de l'entreprise.

La vision restrictive de gestion de la main-d'œuvre a laissé la place à une approche stratégique de gestion des ressources humaines, dans le but d'obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois en termes d'effectifs, de qualification et de motivation ; ainsi que l'optimisation continue des compétences aux services de la stratégie de l'entreprise.

Pour acquérir une idée et une perception approfondies sur la gestion des ressources humaines, il est impératif de faire le passage sur l'évolution et les fondements de cette fonction, ainsi que présenter l'approche conceptuelle de la gestion des ressources humaines, ses objectifs, ses missions et ses différentes principales activités.

Section 1 : l'évolution de la gestion des ressources humaines

Toute l'évolution historique de la gestion des ressources humaines est plus ou moins influencée par plusieurs étapes d'une importance particulière. L'homme a longtemps cru que la seule manière efficace de gérer son organisation, se traduit par l'importance du facteur humain dans les organisations ; cette idée est peu à peu délaissée dans les débuts du XX^{ème} siècle. cependant, avec l'apparition des premières théories relatives à la GRH à savoir l'école classique, l'école des relations humaines et l'école moderne, ont permis de souligner les grandes lignes de pensée de la GRH en passant de l'administration gestion du personnel (GP) par celui de la gestion des ressources humaines (GRH).

1-1-L'école classique

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

- L'organisation scientifique du travail (OST).
- Et l'organisation administrative du travail.¹

1-1-1-Le taylorisme

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

Les principes du management scientifique s'expliquent par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail. Ils visent à rechercher les moyens pour permettre à l'homme de réaliser de manière efficace ses tâches sur son poste de travail.

La solution proposée par Taylor à surmonter l'inefficacité des hommes au travail est l'application de méthodes scientifiques à l'amélioration de l'organisation des tâches. C'est-à-dire, il faut définir de manière précise la façon dont les tâches doivent être organisées et identifier les places ou les rôles que doivent occuper les différents acteurs, pour obtenir une productivité optimale.

¹ M.BARABEL, O.MEIER « MANAGEOR » 3^{ème} ed, DUNOD, Paris, P8-15.

Autrement dit, le système de Taylor part du principe que pour chaque tâche dans l'industrie, il existe un seul meilleur moyen de le réaliser (one best way :la meilleure façon de faire) ; pour découvrir ce moyen unique, on doit examiner la réalité d'une manière scientifique.

Cette démarche s'appuie sur plusieurs principes fondamentaux établis au niveau du travail dans les ateliers de production :

- Une division de travail horizontal en mettant en place des circuits de production (organisation de l'atelier en différents postes de production se succédant de façon logique, spécialisation des tâches).
- Étude des temps et des mouvements : c'est à dire le chronométrage.
- Le suivi et le contrôle permanent du personnel.
- La mise en place d'un système de salaire proportionnel au rendement : variant en fonction du travail réalisé, rémunération aux pièces et primes de rendement.
- La séparation rigoureuses des tâches : entre ce qui conçoivent (ingénieurs dans les bureaux de planification et d'organisation) et ceux qui exécutent (ouvriers dans les ateliers). Cette séparation est qualifiée de division verticale du travail.

1-1-2- Le fayolisme

Contrairement à Taylor, Fayol avait une vision large du management et de l'entreprise. Cette dernière ne se réduit pas seulement à un ensemble de flux de production mais elle contient divers mouvements de nature différente regroupée dans des fonctions.

Henri FAYOL a distingué six fonctions à la marche de l'organisation :

Commerciale (achat , vente et échange), financière (recherche et usage optimale des capitaux), de sécurité (protéger les biens et les personnes), de comptable(bilan , statistique, inventaire), technique(activité de production , fabrication , transformation)et administrative.

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

H.Fayol considère que pour être efficace, le management d'une entreprise doit respecter les quatorze principes d'administration qui peuvent être regroupé de la manière suivante :

- division du travail ; autorité ; discipline ; unité de commandement ; unité de direction ; subordination des intérêts ; rémunération suffisante et équitable ; centralisation ; hiérarchie ;

ordre ; équité ; stabilité du personnel ; initiative dans la conception et exécution d'un plan et union du personnel.

Ces principes développés par H.Fayol répondent à trois objectifs : fixer des critères des contraintes et des règles saines de comportement qui assurent une production efficace et une bonne administration de l'entreprise.

1-2-L'école des relations des humaines

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

La gestion des ressources humaines en tant que discipline, naît dans le prolongement des études d'Elton Mayo à la Western Electric qui ont donné naissance au mouvement des relations humaines.

Malgré l'importance qu'accorde cette école au facteur humain, son objectif principal demeure la mise en conformité du travail avec les objectifs de l'entreprise. Aussi, elle a pour souci principal, la préoccupation majeure du gestionnaire qui est la productivité.

La fonction ressources humaines ne se réduit pas à une mission de minimisation des coûts mais elle doit aussi s'assurer du degré de satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable au développement de l'entreprise².

1-2-1- Les travaux d'Elton Mayo

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

Elton Mayo et son équipe ont contribué à modifier l'image que se faisait beaucoup de responsables sur le facteur humain, il affirme que la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique (approche taylorienne) mais par sa capacité sociale c'est-à-dire son intégration à un groupe, et les récompenses non financières jouent un rôle essentiel dans la motivation et limitent l'intérêt d'une organisation scientifique du travail.

² M.BARABEL ; O.MEIER .op.cit. P 19-25

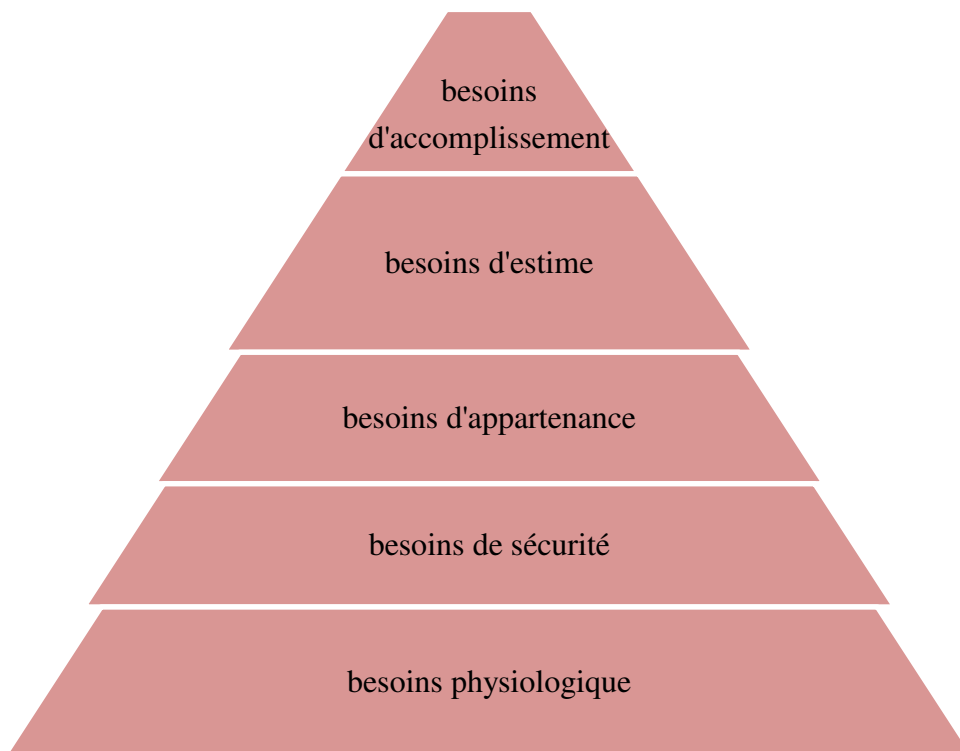
Mayo, à partir de son expérience à Western Electric Company sur la motivation au travail et au rapport entre individuel et groupe conclu que les individus et les groupes comme les organismes biologique, ne fonctionnent vraiment bien que si leurs besoins sont comblés.

1-2-2- la pyramide des besoins d'Abraham Maslow

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

- Les besoins physiologique (besoins vitaux)
- Les besoins de sécurité (physiques ou psychique)
- Les besoins d'appartenance.
- Les besoins d'estime/ de reconnaissance
- Les besoins de réalisation et d'accomplissement.

Figure n°01 : la pyramide des besoins d'A.MASLOW



Source : KOTLER.P et DUBOIS .B , marketing management, 7^{ème} édition , union public, paris 1988.

Les besoins sont souvent représentés sous la forme d'une pyramide qui témoigne de la hiérarchisation des besoins et de la relative difficulté de satisfaire les besoins supérieurs. Selon ces travaux, un individu cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus vital (besoin physiologique). Dès que ce besoin est satisfait l'individu cherche dans ce cas, à satisfaire le second le plus important. par conséquent, l'hypothèse centrale de Maslow est qu'un besoin de niveau supérieur ne se manifeste que lorsque les besoins de niveau inférieur ont été satisfait.

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

1-2-3- Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs

Il démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction. Sa théorie démontre d'une part que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation de besoin secondaire tels que la reconnaissance, l'accomplissement, la prise de responsabilité,... alors que les critères d'insatisfaction (les facteurs d'hygiène) relèvent davantage du (macro social) c'est-à-dire de la politique sociale de l'organisation et de ses modes d'expression (la nature et les formes de relation avec la hiérarchie, les conditions de travail, le salaire...).Ainsi, la motivation au travail n'est pas conditionnée par l'élimination des facteurs d'insatisfaction ; pour cela ces facteurs doivent juste être réduits pour éviter l'insatisfaction (départ, absentéisme, grèves, stress, ...). Herzberg indique que si les facteurs d'insatisfaction sont facilement éliminés pour répondre aux revendications, les facteurs de satisfaction seront en revanche difficiles à traiter.

1-3 - L'école moderne

Parmi les approches modernes rapportant à la GRH, nous pouvons citer la théorie X et Y émise par Douglas MC Gregor. Il introduit l'analyse empirique de l'organisation et préconise ce qui suit :

Il compare la conception traditionnelle de la direction basée sur l'autorité et le contrôle (théorie x) se fondant sur la conception moderne basée sur la participation (théorie Y). Il favorise donc la nécessité de faire participer tous agents quelques soit son rang et leur rôle dans le travail afin d'atteindre le but commun.

Selon la théorie X, les ouvriers ne veulent pas travailler, il faut les y contraindre, les menacer de sanction. Les individus préfèrent être dirigés, protégés et ne pas être responsable .cette théorie suppose donc une attitude autocratique en ce qui concerne la gestion des personnes où la plupart des individus détestent le travail et essaient de s'y soustraire dans la mesure du possible, ils ont peu d'ambition et évitent d'assumer la moindre responsabilité, ils sont hostiles au changement et indifférent au besoins de l'organisation.

Pour les motiver, les dirigeants de cette théorie recommandent de les surveiller, d'exercer sur eux divers types de contraintes et de renforcer la discipline.

Selon la théorie Y, le travail est naturel à l'homme, il sait s'auto-diriger et s'auto contrôler et a les capacités requises pour exercer sa créativité et assumer des responsabilités professionnelle.

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

Pour les dirigeants tenant cette théorie, le meilleur moyen d'inciter les employer au travail consiste à leur accorder une marge de liberté, d'autonomie et de responsabilité .la motivation devient alors fondamentalement, la satisfaction de leurs besoins d'ordre supérieur.³

1-4- l'approche systémique

Elle se propose de fournir une approche globale des organisations. De même, l'entreprise doit être perçue comme un fonctionnement global à l'intérieur duquel chaque partie joue un rôle.

Elle assimile l'organisation à un système (ensemble de parties interdépendantes, agencées en fonction d'un but) complexe, ouvert sur son environnement.

D'une façon générale, la notion de système se définit comme « *une entité composée d'éléments différenciés et interdépendants qui complète et renouvelle un cycle d'activités en utilisant des ressources dans le but de produire des résultats déterminés.* »⁴

³ M.BARABEL ; O.MEIER, Op.cit. P 27.

⁴ M.BARABEL ; O.MEIER, Op.cit. p 42.

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

Les entreprises ont des objectifs de rentabilité et de satisfaction de leur clientèle. La poursuite de tels objectifs implique, entre autres, l'utilisation des RH. Dans ce sens, la fonction RH doit atteindre les résultats suivants :

- Une main-d'œuvre en quantité et en qualité suffisante pour combler tous les postes de l'entreprise.
- Une main-d'œuvre productive.
- Une main-d'œuvre stable.
- Une main-d'œuvre satisfaite et valorisée par les tâches à accomplir.

1-5- la gestion stratégique des ressources humaines

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

Durant cette période, la gestion des ressources humaines commence à être considérée comme étant une fonction à caractère stratégique et elle doit être en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

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

La G.S.R.H permet d'établir un lien opérationnel entre les stratégies d'entreprise et les stratégies de gestion des R.H. Cela suppose que le responsable des R.H soit membre à part entière de l'équipe de direction pour introduire la dimension « RH » comme facteur important d'un choix stratégique au même titre que le capital, le marché, la technologie...

En effet, à partir de la fin des années 1980, cette fonction prend le terme de ressources humaines, reflétant la prise de conscience de l'importance d'une gestion des compétences face aux défis technologiques et à l'instabilité de l'environnement économique qui est devenue plus concurrentielle, d'ailleurs elle est considérée comme un facteur de compétitivité.

Ce passage d'une fonction personnel à une FRH accompagne une évolution du rôle. Le service du personnel est dirigé par un directeur du personnel progressivement au service ressources humaines dirigée par un directeur des ressources humaines(DRH) qui favorise

l'efficacité de l'organisation du travail , la valorisation du capital humain ,anticipation et le développement des compétences en fonction de l'évolution des métiers et des besoins de l'entreprise

Ces transformations de la FRH sont à la fois quantitatives et qualitatives :

- Changement quantitatives s'explique par le nombre d'effectifs qui est en progression régulière ;
- Pour ce qui est transformation qualitatives, ce manifeste par les problématiques et les missions confiées à la FRH qui se sont progressivement élargies en même temps que l'influence de la fonction s'est développée dans les processus de décisions stratégiques.

Tableau n°1: La comparaison de la gestion des ressources humaines par rapport à l'administration du personnel

Gestion de la main D'œuvre	Administration du Personnel	Gestion Des Ressources Humaines
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

Source : Loïc CADIN et autres, « gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », édition Dunod, 1997, p 11.

Section 2: Définitions et objectifs de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH), constitue une fonction importante de l'entreprise, en vus qu'elle contribue à l'atteinte de ses objectifs.

2-1- Définitions de la GRH

Il existe plusieurs définitions de la GRH qui diffèrent d'un auteur à un autre, parmi lesquelles nous citons les suivantes :

Selon Patrice Roussel « *La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise .L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints.*

La GRH aura pour mission de conduire le développement des ressources humaine en vue de réalisations des objectifs de l'entreprise .La GRH définit les stratégies et les moyens en ressources humaines, Les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien a fin de développé les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise »⁵

Shimon L.Dolan. Tania Saba. Susan E. Jackson . Randall S. Schuler considère la GRH comme « *l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies dans le but de contribuer à la réalisation de la mission , de la vision, de la stratégie des objectifs organisationnels.* »⁶

Autrement dit, pour **Henri Mahe de boislandelle** : « *la GRH est une fonction générale et générique que l'on trouve dans toutes les composantes managériales et fonctionnelles de l'entreprise.* »⁷

Une autre définition de **B. Martory et D.Grozet** : « *la GRH c'est la gestion des hommes au travail dans les organisations.* »⁸

⁵ P. ROUSSEL, « méthodes de recherche en gestion des ressources humaines » 2^{ème} édition, Economica, Paris.

⁶ L.DOLAN. Shimon .Tania Saba, Susan.E..Jackson.Randanll S.Schuller, « la gestion des ressources humaines , tendances, enjeux et pratiques actuelles » , édition du Renouveau pédagogique ,paris,2002, P5.

⁷ H. Mari BOISLANDELLE « Gestion des ressources humaines dans les PME », 2^{ème} édition : Economica.

⁸ M. BERNARD, D. CROZET. « Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance », 6^{ème} édition, DUNOD, 2005.

La gestion: gérer c'est prendre des décisions stratégiques ou tactiques, ;définir des politiques qui engagent l'entreprise à moyen ou long terme ; déterminer et faire respecter les règles concernant le personnel et réaliser les taches quotidiennes administratives et autres.

Des hommes au travail: effectuant une activité contraignante. Les hommes réagissant aux décisions prises en fonction de leur passe et de leur personnalité.

L'homme est obligé de travailler pour accéder a une rémunération, à un statut de salarié.

Dans des organisations: groupes organisés et poursuivant une finalité. Des groupes sociaux travaillant dans un cadre régit par des règles de fonctionnement en vue d'atteindre des objectifs déterminés.

Ainsi **L.Cadin ,F.Guérin et F.Pigeyre** définissent la GRH comme « *l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantités et qualité.* »⁹

La gestion des ressources humaines se définit de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborent au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude.

2-2 - les objectifs de la GRH

Des objectifs servent plusieurs finalités.ils influencent les activités des RH et doivent être élaborés pour aider les gestionnaires à réalisé les finalités de l'organisation et des RH, par exemple un objectif d'équité en emploi va affecter chacune des grandes activités des RH, comme le recrutement, la formation etc. Les objectifs sont aussi des standards par rapport auxquels le succès des décisions des gestionnaires est évalué, par exemple atteindre un certain pourcentage de marché.

Cinq grands ensembles peuvent concourir a englobé les objectifs des services de RH :

2-2-1-Attirer des compétences

L'objectif de toute organisation est de se doter des compétences les plus adaptées à ses besoins et à ses objectifs.

⁹ L. Cadin , F.Guérin et F.Pigeyre, « Gestion des ressources humaines » édition Dunod 2007.

L'acquisition des RH est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la manœuvre. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possédant des habiletés de l'expérience.

Il s'agit de rechercher la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources humaines, qu'il s'agit de recruter, de construire et de diffuser l'image de l'organisation, par le développement d'une culture de l'entreprise qui est constituée d'un ensemble de valeurs fondamentales reconnues par les employés.

2-2-2-Conservier les ressources humaines

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

Il s'agit pour les organisations de détecter les personnes qui contribuent à leur développement en vue de leur fidélisation.

Le gestionnaire du personnel doit s'y référer pour prendre la mesure du degré de mobilisation du personnel et apporter le cas échéant les réajustements nécessaires pour encourager les agents qui contribuent au développement de l'organisation et faciliter le départ des défaillants.

2-2-3-Développer

À travers la formation, les entreprises essayent de conserver et d'améliorer leurs connaissances et leur savoir-faire dans le but de rester compétitive par rapport à la concurrence.

Au niveau de la formation les pays industriels consacrent une partie de leur masse salariale au développement des travailleurs. Par exemple, le Japon consacre environ 10% de sa masse salariale à la formation alors que le Canada n'y accorde que 2% et la France, environ 3%¹⁰. Dans l'ensemble du monde industriel, les sommes consacrées à la formation et leurs pourcentages ont tendance à s'accroître.

¹⁰ Sekiou.Blonдин .Fabi.Bayad.Peretti..Alis.Chevalier « Gestion des ressources humaines » 2^{ème} édition, Boeck et Larcier université, Bruxelles, 2001.P10.

2-2-4- Motiver et satisfaire

Ses objectifs trouvent leurs sources dans plusieurs domaines simultanément. en rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite. dans le domaine du climat du travail, on insiste sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les salariés. en santé et sécurité au travail, on cherche toujours à réduire les accidents du travail et, par conséquent, à mettre sur pied des programmes de formation et de prévention.

2-2-5- Etre efficace

Tous les objectifs précédant convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés.

L'efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de RH qualifiées, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produit de qualité, le contrôle du coût du travail, du roulement des RH et de l'absentéisme¹¹, la qualité de vie au travail qui donne aux salariés l'opportunité d'obtenir de la satisfaction, le respect des lois et règlements qui rend l'emploi équitable et l'environnement de travail.

Section 3 : les missions de la gestion des ressources humaines

La notion de l'entreprise vue comme étant un « corps social »¹² est intronisée et développée au début du XX^e siècle, entre autres par des gestionnaires praticiens. Dans cette perspective, la gestion de ressources humaines correspond à une véritable fonction de l'entreprise.

Les directions des ressources humaines assurent leurs missions et fonctions en collaboration avec les autres directions et les responsables de terrain dans une logique d'objectifs fixés par l'entreprise. C'est ainsi que la gestion des ressources humaines dans certaines organisations est considérée comme coresponsable de domaine comme la production ou la gestion de la qualité.

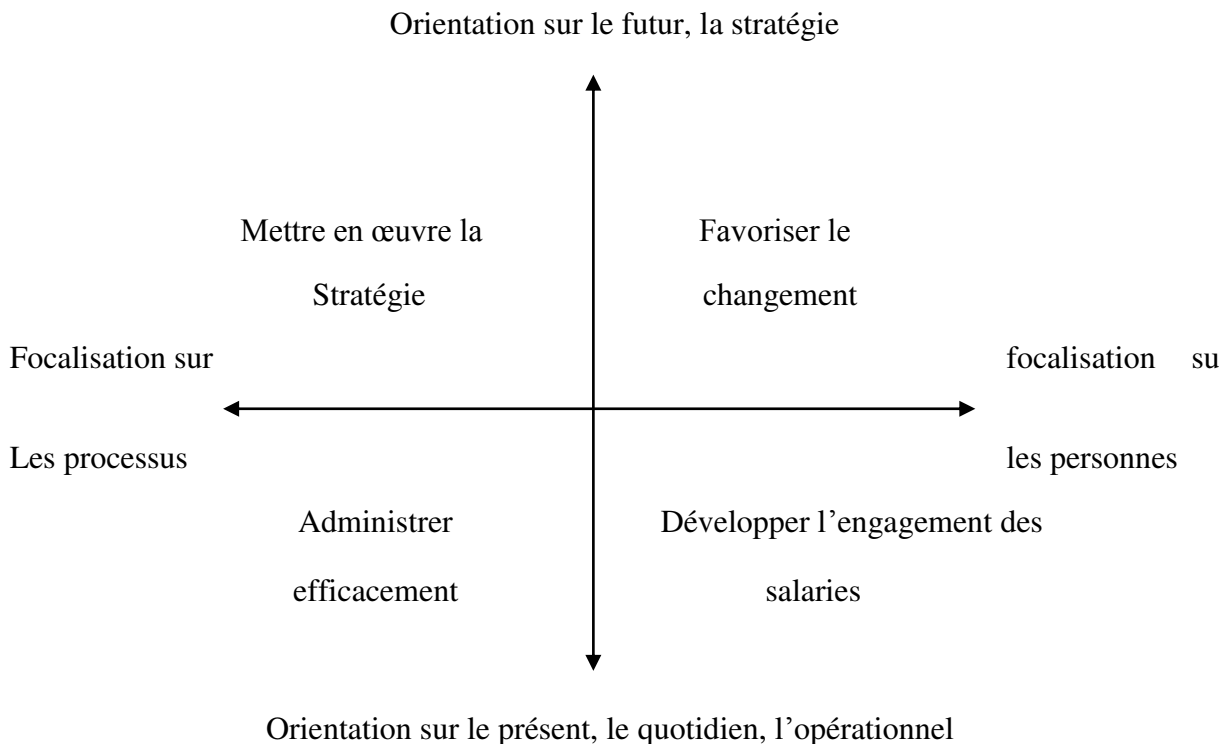
Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes à savoir l'orientation sur le présent ou le futur et focalisation sur les hommes ou sur les processus.

¹¹ Situation individuelle ou collective marquée par les absences au travail susceptible d'entraîner une gêne dans le fonctionnement de l'entreprise. Cité dans « Dictionnaire des ressources humaines », Jean Marie Peretti, paris, vuibert, 5^{ème} édition.

¹² Jean Maris Peretti « ressources humaines », 12^{ème} édition, Vuibert.2010.

Nous pouvons déterminer les différentes missions dans le schéma suivant :

Schéma n°1 : les quatre missions de la fonction ressources humaines



Source : Jean Marie Peretti « ressources humaines », 12^{ème} édition, Vuibert. p 30.

A partir de ce schéma, on peut distinguer les missions de la fonction ressource humain

3-1- Administrer efficacement

Etre un opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacies administratives.

Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétences et d'expertise s'est développé. L'informatique, l'intranet et les portails ont contribué à la reconfiguration du SIRH (système d'information ressources humaines). Avec intranet, de nouveaux espaces de progrès apparaissent. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative.

La fonction recherche une efficience sans cesse renforcés, s'appuyant sur les apports de prestations externes dont la qualité est aujourd'hui élevée. Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.

L'administration du personnel doit être assurée sans carence car c'est à travers elle que sont perçues les performances des services de gestion des RH par les différents éléments en particuliers la direction générale et les salariés.

3-2-Développer l'engagement des salariés

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute, et y répondre selon une logique de réciprocité pour favoriser les attitudes et comportement souhaités dont les moyens d'actions sont les suivantes : variétés des tâches, partages du pouvoir, promotion, rémunération, participation et formation.

L'engagement et l'implication des salariés, le développement et mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

3-3-Favoriser le changement

Pour être agent de changement, la DRH consacre une part important de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation, et grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement.

3-4-Mettre en œuvre la stratégie

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégique et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise.

Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop court-

termite, destructeur de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales.

Chaque mission répond prioritairement aux attentes d'un client interne. La direction générale attend un partenaire stratégique, la hiérarchie un agent de changement, le salarié un acteur de sa motivation et tous trois un opérationnel efficace.

Section 4 : les pratiques fondamentales de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines englobe plusieurs activités principales qui sont les suivantes :

4-1 - La planification des ressources humaines

L'approche de la planification des ressources humaines est la première étape de la planification stratégique des ressources humaines, elle est souvent qualifiée de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Nous pouvons la définir comme « *l'activité de base qui regroupe l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondent à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long terme.* »¹³

Ainsi qu'elle « *est un processus d'élaboration et de mise en application de plans et de programmes visant à assurer à une organisation le nombre d'employés et le type de main-d'œuvre nécessaire, et ce, au moment où elle en a besoin. Il y a donc un lien direct entre la planification des ressources humaines et la planification stratégique.* »¹⁴

Cette approche repose sur comparaison rigoureuse des besoins futurs et des disponibilités en ressources humaines, sachant que les besoins qualitatifs et quantitatifs en RH évoluent dans le temps. Afin d'assurer sa survie, l'entreprise doit anticiper ses évolutions pour mettre en œuvre les politiques qui permettent de maintenir ou d'atteindre l'équilibre qualitatifs et quantitatifs des emplois et des hommes.

¹³ Sekiou et autres .Op.Cit. P 70.

¹⁴ Shimon et autres .Op.Cit.P162.

Elle consiste à ramasser des données sur les RH disponible, détermine l'écart entre les effectifs requis et les effectifs disponibles, met sur pied des plans d'actions.

4-1-1-les objectifs de la planification des ressources humaines

La planification est importante car elle contribue de plusieurs façons à l'atteinte d'un grand nombre d'objectifs dont l'un des principaux est de prévoir l'offre et la demande futures de main d'œuvre ; concevoir les programmes de façon à prévenir tout désaccord , dans le meilleur intérêt des individus et de l'organisation ; fournir une meilleure base à la planification du perfectionnement du personnel de manière à exploiter de façon optimale le potentiel des travailleurs et améliorer le processus global de planification d'une organisation.

La planification des ressources humaines permet de considérer les coûts liés à la gestion des ressources humaines comme un investissement plutôt que comme une dépense difficile à gérer ; orienter la gestion des ressources humaines vers l'avenir , permettre au services des ressources humaines d'agir à titre de contrôleur des ressources humaines de l'organisation ; reconnaître l'existence d'un lien explicite entre la planification des ressources humaines et les autres fonctions organisationnelle tels que la planification stratégique , les prévisions économique et les prévisions du marché ; et mettre l'accent à la fois sur les objectifs individuels et organisationnel.

4-2 - Analyse et l'évaluation des emplois

L'analyse des emplois *« est une procédure qui utilise une méthode appropriée pour la collecte systématique des faits précis concernant un emploi étudié à une période donnée, permettant ainsi de tracer le profil de cet emploi toute composantes, soit sa description et sa spécification ».*¹⁵

Elle consiste à effectuer une analyse et à recueillir de l'information pour décrire les emplois et leurs exigences. Cette information joue un rôle essentiel pour les diverses activités de la GRH. Elle passe par le recueil et l'analyse de l'information sur l'emploi, aboutit à des descriptions d'emplois accompagnées de leurs significations.

L'évaluation des emplois *« est une activité de la GRH reposant sur une démarche pour analyser et comparer les exigences des différents emplois au sein d'une organisation en vue*

¹⁵ Op.Cit.P 99.

*de déterminer, sur la base logique, leur valeur relative et d'établir une hiérarchie des emplois. »*¹⁶

Elle consiste à comparer les exigences pour les différents emplois et à aboutir à une classification des emplois. Exige une préparation minutieuse (choix du système, des évaluateurs ...). Implique un long processus (établissement de familles d'emplois, détermination des facteurs de comparaison, etc.)

4-3- la rémunération

La rémunération est un élément essentiel et reconnu de la stratégie ressources humaines. Pour l'entreprise un moyen de diriger l'activité vers la réalisation des objectifs précis. Il est nécessaire d'établir un système de rémunération cohérent avec la politique et les objectifs de l'entreprise, qui tient également compte des attentes des salariés.

Nous pouvons la définir comme *« l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation. La rémunération globale représente la valeur totale des paiements directs et indirects versés aux employés. »*¹⁷

La rémunération globale a deux composantes à savoir :

4-3-1- La rémunération directe

La rémunération directe est la partie des la rétribution globale que reçoit le salarié en retour de son rendement dans l'organisation. Elle est la suite logique de la description et de l'évaluation des emplois, permet de développer la notion de structure salariale.

Nous pouvons la définir ainsi *« elle comprend les paiements en espèces et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultant d'autre systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement »*¹⁸. Elle englobe, en outre, la rémunération des heures supplémentaire dépassant le taux de salaire régulier. Tous ces paiements ont généralement un rapport direct avec le travail accompli.

¹⁶ Shimon et autres, Op.cit. 126.

¹⁷ Shimon et autres, Op.cit. 388.

¹⁸ Shimon et autres, Op.cit. 157.

Ces objectifs sont généralement conçus à partir des opinions, des perceptions et des attitudes des salariés en place mais aussi à partir des contraintes de l'employeur. Permet d'acquérir des RH compétence, conserver les RH performantes et motiver les RH.

4-3-2- Avantages sociaux

Le salaire que reçoit le salarié correspond à la rémunération directe, car il est associé au travail qu'il fournit à son employeur. Les avantages sociaux sont reliés au fait d'occuper un poste dans une organisation et/ou d'être membre d'une société donnée et non pas directement lié au travail fourni.

Ils peuvent être définis comme étant « *une rémunération qui s'ajoute au salaire direct sous diverses formes d'indemnité et d'autres services que les organisations ou l'Etat accorde aux individus* »¹⁹

Pour les organisations, les avantages sociaux peuvent aider à recruter de meilleurs salariés, à satisfaire d'avantages les attentes, à diminuer le taux d'absentéisme, à maintenir le stress à un niveau acceptable pour optimiser la performance, à réduire au minimum le coût du temps supplémentaire, à influencer la perception du public, etc.

4-3-3-L'importance de la rémunération globale

L'importance de la rémunération globale est liée aux multiples buts qu'elle poursuit, qui sont les suivants²⁰ :

- **Attirer des candidats qualifiés** : la politique de rémunération globale permet de s'assurer que le salaire est suffisant pour intéresser, au moment opportun, des personnes qualifiées à se joindre à l'entreprise afin d'occuper des postes convenant à leurs qualifications. la rémunération est donc reliée au recrutement et à la sélection.

- **Conserver les employés compétents** : si la politique de rémunération globale n'est pas perçue comme équitable, à l'intérieur de l'organisation, et concurrentielle, à l'extérieur, les employés compétents sont susceptibles de quitter l'organisation dès qu'ils auront l'occasion.

¹⁹ Op.Cit.P 194.

²⁰ Op.Cit, P386

- **Motiver les employés** : la rémunération globale aide à améliorer la motivation au travail des employés en établissant un lien entre la rémunération et leur rendement par le biais de régimes incitatifs.
- **Administrer les salaires conformément aux lois** : les organisations doivent connaître et respecter la réglementation touchant la rémunération globale.
- **Faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques** : une organisation peut, pour créer un positif et stimulant et pour attirer les meilleurs candidats, élaborer un régime de rémunération globale attrayant qui l'aidera à atteindre ses objectifs de croissance rapide, de survie ou d'innovation.
- **Avoir un avantage concurrentiel grâce au contrôle des coûts salariaux** : la rémunération constitue une partie importante des budgets de la plupart des organisations.

4-4- Acquisition des ressources humaines

L'acquisition des ressources humaines se fait par :

4-4-1- le recrutement

Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherche, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert.

Shimon et autres considère le recrutement comme « *l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidat qualifiés, de telle sorte que celle-ci puisse choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponible.* »²¹

Autrement dit, pour C.H.BESSAYRE, le recrutement consiste à « *maximiser l'adéquation entre les besoins de l'entreprise sur le plan des postes à pourvoir et les individus (et leurs aptitudes) disponible sur le marché du travail.* »²²

²¹ Shimon et autres .Op.Cit. P 188.

²² BESSAYRE des HORTS , « gérer les ressources humaines dans l'entreprise : concepts et outils, ED. les éditions d'organisation ,paris.p 60.

Nous pouvons définir plus précisément le recrutement comme « *un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant* »²³

La réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse, c'est une action qui se déroule en plusieurs étapes. C'est pour cela qu'on parle du processus de recrutement, de ses sources, ses méthodes et ses techniques (curriculum vitae, lettre de présentation, etc.)

Le processus de recrutement inclut généralement toutes les étapes que l'organisation entend suivre afin de trouver le candidat qualifié pour combler un poste vacant. La réussite de ce dernier repose sur l'existence d'une définition du poste qui va permettre une bonne information des candidats et l'établissement aisé du profil de candidat recherché.

4-4-1-1- Objectifs du recrutement

Le recrutement est une activité dont dépend l'organisation pour acquérir les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs globaux. Les principaux objectifs visés par le recrutement peuvent s'énumérer ainsi :

- ✓ Fournir à l'entreprise le plus grand nombre possible de candidats potentiellement qualifiés pour que cette dernière puisse ensuite faire le choix le plus judicieux possible.
- ✓ Assurer à l'entreprise les effectifs dont elle a et aura besoin, conformément à la planification des ressources humaines et à l'analyse des postes.
- ✓ Rechercher des employés dont le profil, selon le cas, ressemble à celui des employés de l'entreprise ou en diffère.
- ✓ Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme.
- ✓ Et assurer le succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidats qualifiés.

L'atteinte de ces objectifs aura pour effet de favoriser l'embauche de candidats qualifiés, de les garder au service de l'entreprise, d'améliorer la qualité de vie au travail ainsi que de diminuer le risque de poursuites judiciaires coûteuses.

Le recrutement est d'une importance capitale puisqu'il fournit à l'organisation les compétences dont elle aura besoin pour mettre en œuvre ses stratégies.

²³ Sekiou et autres Op.Cit. P 227.

4-4-1-2- Les sources de recrutement

Deux grandes sources de recrutement existent, interne et externe, avec chacune de nombreux canaux.

4-4-1-2-1- Recrutement interne

Dans le cadre du recrutement interne, l'entreprise cherche les collaborateurs dont elle a besoin au sein même de l'entreprise et s'adresse directement à eux.

Dans certaines organisations, le recrutement interne est une priorité qui fait partie des valeurs, dans d'autres c'est une pratique ponctuelle.

Il est préférable de recourir au marché interne car c'est l'une des meilleures façons de recruter et l'une des moins coûteuses, car ces salariés connaissent déjà l'organisation.

Ce type de recrutement peut être considéré comme des réaffectations internes (promotion, transfert...), qui constituent un bon moyen pour la motivation des salariés.

Nous pouvons définir le recrutement interne comme « *une politique ou l'ensemble des postes voulant que l'on comble des postes vacants en ayant recours d'abord aux ressources humaines déjà en service dans l'organisation.* »²⁴

4-4-1-2-2- Le recrutement externe

Cette méthode se manifeste lorsque l'entreprise n'arrive pas à trouver les compétences recherchées en interne, cela fait que l'entreprise s'adresse directement au marché de travail extérieur.

Outre l'absence ou l'inadéquation de candidatures internes, différentes raisons peuvent imposer la prospection externe : la croissance de l'organisation, de nombreux départ des salariés, correction de la pyramide des âges etc.

Les canaux les plus souvent utilisés sont : les candidatures spontanées, le réseau de relation personnelle, les associations professionnelles, les agences de placement publique, les médias modernes, dont Internet.

²⁴ Op.Cit. P 258.

4-4-2- la sélection

En principe, sélectionner un candidat devrait s'effectuer après une analyse des résultats obtenues à la présélection et aux épreuves utilisant plusieurs outils (test, entrevues, etc.) conçus directement à partir de critères prédéterminés liés au poste vacant.

En pratique, on peut définir la sélection comme « *un processus qui consiste, pour une organisation, à choisir parmi plusieurs candidats la personne qui satisfait le mieux aux exigences du poste à pourvoir et aux besoins des deux partenaires (l'employeur et candidat), compte tenu de conditions environnementales.* »²⁵

Une autre définition de Shimon « *La sélection est le processus consistant à recueillir de l'information sur les personnes ayant posé leur candidature à un poste donné dans le but de les évaluer et de déterminer laquelle d'entre elles devrait être embauchée.* »²⁶

Le processus de sélection est celui par lequel on choisit, parmi des candidats, celui ou ceux qui correspondent le mieux aux critères établis. Il se compose de plusieurs étapes et doit tenir compte de certains éléments. Nous commencerons par examiner les informations à communiquer aux candidats, pour ensuite approfondir les éléments qui ont trait à la décision de sélection. Les étapes et les approches utilisées dans la sélection seront finalement présentées.

Il contribue à l'atteinte des objectifs organisationnels en matière de productivité ; il encourage la prise en compte, en ce qui a trait aux décisions touchant la sélection, des intérêts de l'individu et de l'organisation et il facilite l'atteinte des objectifs et la satisfaction des quotas d'embauche établis dans le cadre des programmes d'équité.

L'organisation se sert de deux moyens principaux lors de la sélection des RH :

Documentation, elle dépouille et analyse tous les documents reçus, sollicités ou pas, lors du recrutement.

Critères, elle utilise des critères de sélection pour évaluer des candidats, les comparer entre eux et prédire lequel réussira le mieux dans le poste vacant.

Ces moyens desservent deux objectifs essentiels :

²⁵ Op.Cit .P 267.

²⁶ Op.Cit. P 214.

- Fournir à l'organisation des ressources humaines nécessaires et satisfaisantes en regard de l'efficacité organisationnelle et de la chance égale de sélection pour chacun des candidats.
- Placer chaque salarié au poste qu'il lui convient le mieux, pour lui-même et pour l'organisation, de façon qu'il utilise ses aptitudes, son tempérament et ses motivations à l'accomplissement de ses tâches.

4-5- le développement des ressources humaines

Le RH se développe par l'évaluation des performances, la formation et la gestion des carrières.

4-5-1- l'évaluation des performances

De nos jours, les organisations se trouvent confrontées pour se développer ou simplement survivre, à la nécessité d'améliorer leurs performances.

L'évaluation de la performance du personnel devient alors une préoccupation prioritaire pour les employeurs, car celle-ci a surtout comme objectif d'atteindre des résultats escomptés et de développer les compétences des salariés.

Nous pouvons définir l'évaluation de la performance comme *« une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement globale et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies. »*²⁷

L'évaluation de la performance implique l'identification des forces et des faiblesses des salariés dans une organisation, tant au niveau du savoir, que du savoir-faire et du savoir-être.

4-5-1-1- Objectifs de l'évaluation de la performance

Elle a pour objectifs essentiel d'évaluer la performance présente obtenue par le salarié afin de le comparer soit à une norme établie, soit à la performance d'autres salariés occupant des postes équivalents. Cette évaluation permet par la suite aux services des RH des organisations de déterminer différents plans de formation des salariés et de prendre plus efficacement des décisions administratives (promotion, rémunération, etc.) ; accroître le sens de la responsabilité du salarié ; assurer à l'organisation la main d'œuvre compétente qui lui

²⁷ Sekiou et autres Op.Cit.P

permettra de faire face à la concurrence dans son secteur d'activités ; permettre de découvrir les éléments qui affecte le salarié et qui nuisent à un rendement satisfaisant et fournir la possibilité à l'organisation de vérifier l'efficacité du processus établi en évaluation des RH.

4-5-2- La formation

La formation en entreprise est devenue progressivement une composante majeure de la GRH d'une part, et un outil de management des compétences. D'autre part, Longtemps aborder comme une charge ou une simple obligation légale, elle à pris tout son importance au fur et à mesure que les entreprises pris conscience que les produits et services à forte valeur ajoutée n'étaient pas sans rapport avec le niveau de formation, d'expertise ou plus globalement avec les compétences des personnels. Delà, les dépenses en formation ont pu être considérées comme des investissements à partir du moment où la relation entre le niveau de compétence et la valeur ajoutée est évidente.

VATIER .R qui considère la formation comme « *un ensemble d'actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonction actuelles ou celle qui leurs seront confiées pour une bonne marche de l'entreprises.* »²⁸

Les principales tâches sont ; la détection des besoins ; l'élaboration du plan de formation ; la mise en œuvre des actions de formation et l'évaluation des résultats.

La formation est devenue un enjeu majeur pour toute entreprise et prend une nouvelle dimension stratégique .il s'agit de développer de nouvelles compétences pour pouvoir affronter et répondre aux impératifs du changement. Elle fournit des connaissances et des habilités nécessaires pour que l'individu s'adapte mieux à son travail, suppose une identification précise des besoins, établit des programmes de formation et d'encadrement et repose sur des supports, des techniques et la formation des formateurs.

La formation sera l'objet du deuxième chapitre.

4-5-3- La gestion des carrières

La gestion des carrières dans l'entreprise est l'un des domaines où la complémentarité, individu, hiérarchie et la direction est indispensable.

²⁸ .R. VATIER « développement de l'entreprise et promotion des hommes, Ed. entreprise moderne d'édition », 4^{ème} édition , paris .p34.

L'individu est le principal acteur de sa carrière, il doit être à l'écoute de sa hiérarchie et faire valoir l'étendue de sa compétence. La hiérarchie exerce un rôle important d'autant qu'elle coordonne les décisions et permet une vue d'ensemble sur les besoins de l'entreprise.

Le DRH évalue les décisions et met en place les plans nécessaires pour potentialiser et optimiser le développement des compétences.

Pour assurer sa croissance, l'entreprise doit s'adapter aux changements de l'environnement. La faculté d'adaptation de son personnel dépend de sa capacité et ses aptitudes à choisir les hommes, à les préparer à des nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement en tenant compte de leurs capacités potentielles.

La gestion des carrières peut être définie comme étant « *un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences.* »²⁹

Ainsi pour Sébastien DUIZABO , la gestion des carrières consiste « *à planifier les mouvements de main d'œuvre dans le but de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs .Donc c'est un système qui concilie les aspirations professionnelles des employés et le besoin d'organisation.* »³⁰

La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

4-6- le développement humain et social

Ce domaine recouvre plusieurs aspects :

- Reconfiguration de l'organisation du travail ;
- Définition des postes et gestion des compétences ;
- Adaptation aux nouvelles technologies ;
- Développement de la réactivité de l'organisation et adaptation aux variations du volume d'activité ;
- Projet d'entreprise et reconstruction du lien social ;
- Méthodes participatives et développement de la réactivité ;

²⁹ Sekiou et autres .Op.Cit.p

³⁰ S. DUIZABO et Dominique Roux , gestion et management de l'entreprise. Edition HACHETTE , paris,2005 .p 136.

- Et développement d'outils de participation financière (intéressement, participation, plan d'épargne, actionnaire).

Il traduit l'aspect novateur de la fonction, progressivement la DRH devient la direction du développement humain et social.

4-7-L'information et la communication

Parmi les tâches du DRH, on peut souligner :

- La définition des publics et la conception des messages ;
- Et la gestion des moyens ;

Le DRH intervient dans la définition d'une politique d'information cohérente dans ses objectifs et ses choix et des procédures d'information. Il a également un rôle important au niveau de l'encadrement. La voie hiérarchique tient une grande place dans le processus d'information et de communication.

Le responsable des ressources humaines assure directement la circulation de l'information générale sur l'entreprise, le personnel, l'évolution technologique, commercial, humaine

4-8- l'amélioration des conditions de travail

Les hommes des RH se veulent, à juste titre, des acteurs privilégiés de l'amélioration des conditions de travail. Leur mission implique qu'ils aient le souci de faire intégrer les conditions de travail dans les différentes décisions de l'entreprise.

En matière d'amélioration des conditions de travail, le responsable RH a un rôle défini par les textes qui oriente son action auprès du comité d'entreprise et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

Les principaux thèmes sont ;

- L'hygiène et la sécurité ;
- Les conditions de travail ;
- L'aménagement des temps de travail ;
- La gestion des activités sociales ;
- Et La santé et le bien-être au travail.

Conclusion du chapitre

La fonction ressources humaines a connu des mutations importantes en matière de gestion .en effet, elle est évoluée en passant par trois étapes essentielles d'une gestion administrative à une gestion des ressources humaines et enfin à une gestion stratégique des ressources humaines.

Nous pouvons considérer la fonction ressources humaines comme une clé de succès de toutes les entreprises qui consiste à assurer le meilleur ajustement, non seulement au quotidien mais aussi dans la durée, entre les besoins de l'entreprise et les attentes de ses salariés.

En ce sens, la gestion des ressources humaines englobe plusieurs activités telles que la planification des RH, l'évaluation, rémunération, recrutement, formation et la gestion des carrières. Elles permettent une gestion efficace du réservoir du capital humain et qui s'assurent que ce capital est employé dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation.

De ce fait, les entreprises sont confrontés un environnement de plus en plus concurrentiel, complexe et changeant, et pour assurer leur développement et le maintien de leur degré de compétitivité, ces dernières doivent disposer d'un personnel à la fois compétitif et motivé.

Pour faire face à l'agressivité de la concurrence et la rapidité des changements de l'environnement, la formation des hommes, dont la finalité est de suivre et d'anticiper ses évolutions, devient un investissement crucial et un enjeu important pour l'entreprise.

Notre deuxième chapitres sera penché sur la formation vus son importance dans la valorisation du potentiel humain dans l'entreprise.

Introduction du chapitre

Dans une logique de développement des compétences et de valorisation du capital humain, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité.

Aussi, la formation répond à la fois aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise. D'ailleurs, elle doit contribuer au premier chef à l'atteinte de plusieurs objectifs, à savoir la satisfaction professionnelle, performance économique, tout en prenant compte l'évolution des métiers de l'entreprise.

En effet, la formation aide au maintien de l'employabilité¹ des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises, et par conséquent, elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois.

Dans ce chapitre nous allons illustrer la fonction formation par son historique pour distinguer les phases les plus importantes de son évolution, sa raison d'être, ses définitions, ses objectifs et ses types.

¹ C'est un indice global qui recouvre à la fois l'effort du salarié et celui de l'employeur, ainsi que c'est la capacité d'une personne à se maintenir en état de conserver son emploi, ou d'en trouver un autre, dans ou hors le métier ou l'entreprise.

Section 1 : fondements généraux

1-1 Evolution de la formation

Nous pouvons décrire les grandes lignes de l'évolution de la formation qui sont scindées en deux périodes principales à savoir : avant 1970 ; et de 1970 à nos jours.

1-1-1- Jusqu'à 1970

Autrefois, au temps des anciens égyptiens et grecs et au moyen âge, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas, qui s'est peu à peu modifiée au cours des siècles. L'apprentissage était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des RH. Lors des premiers temps de la révolution industrielle, le patron disait que « les travailleurs devaient apprendre par eux- même et vite sinon ... »²

C'est après la deuxième guerre mondiale, que la formation devint une réalité. Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (training within industry) aux pays européens. Toutefois, jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avant son entrée définitive sur le marché du travail.

L'accélération de l'innovation technologique, dès le début des années 1960, a créé des difficultés d'adaptation dans les organisations, cette accélération a rendu vite dépassée la compétence de salariés. Le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité de la formation ont été ressentis, et donc, les personnes qui désiraient apprendre un métier ou se perfectionner pouvaient le faire hors et à l'intérieur des organisations.

1-1-2- De 1970 à nos jours

La nécessité de la formation professionnelle s'est consolidée dans la plupart des pays industrialisés et devenue une nécessité. Elle s'est alors imposée à toutes les entreprises, qui n'hésitent pas à lancer les programmes spécifiques de formation pour leurs salariés, ouvrant sur des opportunités de promotion et d'évolution.

Jusqu'à la fin de la décennie 1970, la structure générale des compétences s'est transformée à un rythme modéré. Dans un tel contexte de changement, une adéquation

² SEKIOU, Blowdin, Bayad, Peretti , Alis et Chevalier « gestion des ressources humaines », édition De Boeck université 2001, Bruxelles.p335-336.

qualitative convenable entre la formation et l'emploi pouvait être atteinte de façon à faire coïncider les contenus des tâches et des programmes de formation.

C'est ainsi durant cette période que l'articulation formation-compétence est rendue possible.

Au début des années 1980, le milieu de travail a été affecté par d'énormes bouleversements dû au déséquilibre entre l'offre et la demande de main d'œuvre qui a considérablement augmenté. Par la suite, la qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu a décliné pour la majorité des professions exercées.

Face à ces changements sur le marché du travail qui ne cessent de se renouveler et s'améliorer, l'alternative qui s'imposait était d'accroître, le recours plus que jamais à la formation en milieu organisationnel.

Au temps présent, tous les agents économiques voient dans la formation un espoir c'est-à-dire l'espoir pour chaque salarié d'améliorer ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique et économique.

Cette évolution ne concerne pas seulement une entreprise mais elle concerne aussi l'ensemble des secteurs d'activité et le bien être de la collectivité. Ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main d'œuvre compétente, flexible et adaptable aux besoins spécifiques des entreprises au fur et à mesure qu'ils se manifesteront.

1-2-La raison d'être de la formation

La raison d'être de la formation s'explique par des moyens à savoir : moyen de développement, moyen de croissance, moyen d'adaptation et moyen d'efficacité collective.³

1-2-1- Moyen développement

La formation apparaissait comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail. Dans ce contexte, la raison d'être de la formation pour un salarié, c'est de lui permettre de conserver son emploi et de lui assurer ensuite une progression dans son parcours professionnel.

³ SEKIOU et Autres, « gestion des ressources humaines », Op.cit. P.339

La formation est aussi primordiale pour améliorer la quantité et de travail, réduire les coûts de production, augmenter le moral et la motivation des salariés. Elle permet également aux salariés de relever de nouveaux défis, d'accéder à des postes plus importants, les rend aptes à utiliser pleinement leurs compétences et les prépare à réaliser adéquatement leurs plans de carrière.

1-2-2- Moyen de croissance

La formation est un levier de croissance, car la compétence de la main-d'œuvre est devenue la seule dimension de la production permettant aux nations technologiquement avancées de conserver des avantages les unes sur les autres.

En effet, on peut, avec le savoir et le savoir-faire, établir des installations de production n'importe où dans le monde et vendre son produit n'importe où. Il suffit d'une impulsion électronique pour déplacer les capitaux d'un bout à l'autre de la planète, mais les procédés de production qui dépendent d'une main-d'œuvre compétente doivent demeurer là où cette main-d'œuvre se trouve, constituant ainsi une préoccupation importante pour les dirigeants des organisations et tous les agents économiques. Dans cette optique, le droit d'être prêt à recevoir la formation nécessaire à l'exercice efficace d'un métier ou d'une profession ne devrait pas être le privilège que de quelques personnes.

1-2-3- Moyen d'adaptation

Pour s'adapter aux nouvelles tendances économiques, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et sélectionner de nouveaux salariés. De plus, pour déboussoler davantage, ces changements sont marqués par toutes les évolutions, comme celui de la qualité totale formulant que la qualité ne s'arrête pas au produit fini, mais qu'elle englobe également le service, la mise en marché, l'information, le climat de travail, la gestion, la cohésion et la communication au sein de l'organisation, l'innovation, etc.⁴

1-2-4- Moyen d'efficacité collective

La formation et la vie active sont pratiquement liées, l'utilité de la formation dépend de la capacité d'un pays à contribuer au bien-être de chacun de ses citoyens pour promouvoir leur vie active de la formation que ces citoyens peuvent recevoir en tenant compte de

⁴ SEKIOU, Blowdin, Bayad, Peretti, Alis et Chevalier « gestion des ressources humaines », édition De Boeck université 2001, Bruxelles, p.339.

l'enseignement de base, de la vie professionnelle, des orientations politiques, etc. L'utilité attachée à la formation peut varier d'un pays à l'autre, mais elle est sans aucun doute présente dans tous les pays en terme de besoins d'affirmation économique, d'efficacité de production, de création, d'emplois, de développement social, d'efficacité dans l'organisation du travail.⁵

Section 2 : définitions, objectifs et types de formation

L'entreprise qui réussit est celle qui prend effectivement un grand soin de son personnel, et donc, celle qui veut s'adapter aux changements et passer d'une stratégie à une autre. Pour cela il faut impérativement que l'entreprise considère l'homme au premier plan.

C'est pour cela on s'intéresse de plus en plus à la formation et on finit par considérer son apport aux projets et objectifs de l'entreprise, dans le sens où elle enrichit les compétences et développe le potentiel humain.

2-1- Définitions de la formation et la politique de formation

La formation n'est pas une fin en soi. La politique de formation ne se justifie pas dans l'entreprise par elle-même, mais par sa contribution à l'efficacité de l'organisation.

La formation est une fonction décentralisée qui nécessite la formulation et la diffusion d'une politique de formation claire et partagée dans l'entreprise, afin d'éviter l'existence de pratiques incohérentes ou le manque de convergence des différentes actions vis-à-vis des buts de l'entreprise.

2-1-1- définitions de la formation

Pour mieux comprendre ce que c'est la formation, plusieurs auteurs ont émis des définitions, parmi lesquelles nous trouvons les suivantes :

SEKIOU et autres considèrent que « *La formation est un ensemble d'action , de moyen, de technique et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leur attitude, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnel*

⁵ SEKIOU, Blowdin, Bayad, Peretti , Alis et Chevalier « gestion des ressources humaines », édition De Boeck université 2001, Bruxelles, p.339

ou sociaux , pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. »⁶

Selon LOUART Pierre « *Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles. »⁷*

Quant à Bertrand SCHWARTZ propose une définition opérationnelle et pragmatique, en insistant sur le processus même de formation. Selon lui « *La formation doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient ».*⁸

Cette définition est intéressante à double titre ; à savoir :

- Trouver des solutions : c'est à dire non seulement finaliser la formation dans la pratique mais considérer que le processus de formation prend son origine dans la confrontation d'un individu à une difficulté dont il ne possède pas a priori les clés de résolution ,celle-ci sont donc à construire .
- Et provoquer un changement conscient : ce qui signifie que l'analyse, la compréhension, la réflexion, la conceptualisation sont indissociable de l'acte de former. Les changements qui s'opèrent chez l'individu ne se produisent pas au fil de l'eau mais bel et bien dans une démarche consciente de prise de recul par rapport à la pratique et d'interrogation sur soi-même, dans un processus de construction personnelle de ses connaissances et de ses compétences. Dans cette perspective, les savoirs sont légitimés par la pratique.

Une autre définition de J.SOYER « *La formation est l'ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs taches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation ».*⁹

⁶ SEKIOU , blondin, peretti et autres « gestion des ressources humaines » édition De Boeck université , bruxelles ,2001 .Op.Cit.p 336

⁷ P.LOUART , « gestion des ressources humaines » , édition Eyralles Paris, 1994, p 130.

⁸ W.DIMITRI , « les ressources humaines », 3^{ème} édition d'organisation , paris, p543-544.

⁹ R.VATIER « Développement de l'entreprise et promotion des hommes », 2^{ème} édition entreprise moderne, paris, p90.

2-1-2- Définitions de la politique de formation

A.MEIGNANT définit la politique de formation comme étant « *un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, en engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation et, par extension, de gestion des compétences.* »¹⁰

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. « *Sa durée de vie* »¹¹ est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise.

Selon SOYER Jacques, pour que la politique de formation soit efficace, elle « *doit être écrite et diffusée* »¹²; il s'agit d'un document qui comporte en général :

- Les buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ;
- Les principes d'organisations, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- Et les conditions de réussite, donc les principes d'efficacité.

Une politique de formation doit répondre à un double but :

- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique ;
- Et permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

2-2 - Objectifs de la formation

La formation a pour but de donner à une personne la qualification requise pour l'accès à un emploi productif. Elle est également un instrument au service du développement économique et social de l'organisation.

¹⁰ A. MEIGNANT, « manager la formation », 7^{ème} édition , Ed : Liaison ,Paris,2006 , p 53.

¹¹ J. SOYER « fonction formation », 2^{ème} édition, Ed : d'organisation, Paris, 2002.P48.

¹² J.SOYER, Op.Cit. p 49.

Fondamentalement les objectifs de la formation doivent être définis en fonctions des stratégies de l'entreprise. Donc, ils doivent tenir compte des contraintes et aussi être clairs, réalistes, praticables et véritables.

Les principaux objectifs de la formation sont soit des objectifs liés à l'organisation, ou soit des objectifs liés à l'individu.¹³

2-2-1- les objectifs liés à l'organisation

L'organisation est un ensemble de moyens humains, financiers et matériels, donc une combinaison cohérente et adéquate de ces moyens qui se résume comme suit :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne a la bonne place au bon moment ;
- Et permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.¹⁴

2-2-2- les objectifs liés à l'individu

Les travailleurs ont pour objectifs de :

- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;

¹³ SEKIOU et Autres, Op .Cit. p 337.

¹⁴ SEKIOU et Autres. Op.Cit.

- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Aider au développement de la prévention et à la protection des salariés dans des situations spécifiques ;
- Et favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles.¹⁵

2-3-Les types de formation

Dans le cadre des besoins de l'entreprise, et afin de permettre aux travailleurs de s'adapter aux nouvelles innovations et changements technologique qui leur sont nécessaire pour l'accomplissement normal de leurs taches. L'entreprise organise et met en œuvre des actions de formation programmées.

Plusieurs types de formation s'offrent à l'entreprise. Il s'agit notamment de la formation continue, la formation professionnelle spécialisée, le perfectionnement professionnel, le recyclage, le séminaire et l'alphabétique fonctionnelle, la formation hors temps du travail et la formation d'initiation.

2-3-1- La formation continue (ou la formation sur le tas)

La formation continue s'agit d'une action de formation assurée quotidiennement au poste de travail par le personnel qualifié et cadre , au profit des travailleurs mis sous leurs responsabilités hiérarchique.

Elle permet d'assurer d'une façon économique une polyvalence voir une préparation à l'occupation d'autres postes de travail.

C'est une formation d'appoint par laquelle un travailleur apprend en même temps qu'il effectue diverses tâches et se familiarise avec de nouveaux procédés et techniques utilisés dans une profession ou un métier afin d'accomplir son travail avec satisfaction.

L'entreprise doit par conséquent, prévoir et encourager d'une façon permanente ce cycle de formation.

¹⁵ Idem.

2-3-2- La Formation professionnelle spécialisée

La formation professionnelle spécialisée, c'est des actions de formation visant à l'acquisition d'une qualification par le travailleur ou le futur travailleur de l'entreprise, permettant de répondre aux exigences de toute nature, nécessaire pour la maîtrise d'un poste de travail déterminé.

La formation professionnelle spécialisée est destinée aussi l'occupation initiale d'un emploi ou à l'accès à un corps ou grade supérieur pour les travailleurs, ainsi qu'à la préparation aux concours et examen professionnel.

2-3-3- Le perfectionnement professionnel

Le perfectionnement professionnel sont des sessions de formation dont l'objectif est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir¹⁶, savoir faire¹⁷ et savoir être¹⁸.

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

2-3-4- Le recyclage

Le recyclage c'est des actions de formation destinées à s'adapter à des nouvelles situations professionnelles ou à de nouveaux emplois qui ne représentent de promotion

L'objectif de cette action vise à acquérir l'acquisition des aptitudes en vue de l'occupation d'un poste de travail dont les tâches sont différentes de celles du poste initial mais de même niveau.

2-3-5- Le séminaire

Le séminaire est un ensemble de sessions de formation comprenant un échange d'information, d'expériences sur un sujet homogène.

¹⁶ Connaissances générales spécialisées ou à posséder

¹⁷ Capacité à mettre en œuvre un savoir dans une situation réelle

¹⁸ Capacité à adopter le bon comportement pour atteindre un objectif

L'apport de ces formations est caractérisé d'une part, par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet. Et d'autre part, permet de se situer par rapport à l'état de l'art dans le domaine considéré.

L'objectif de ses formations est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir faire et savoir être.

2-3-6- L'alphabétique fonctionnelle

Toute action de formation visant à l'acquisition effective par le travailleur de l'aptitude à lire, à écrire et à effectuer les opérations de calcul élémentaires, ainsi que l'acquisition d'un vocabulaire et des connaissances de base liées à un poste de travail.

2-3-7- La formation hors temps du travail

Comme son nom l'indique, ce genre de formation est offert aux employés hors du cadre de leur travail, que se soit à l'intérieur des installations de l'entreprise ou ailleurs.

La formation hors temps du travail est une action de formation suivie par le salarié en dehors de son horaire de travail et pour laquelle l'employeur inscrit les dépenses dans son budget, en sus du salaire. On parle également de budget de perfectionnement.

2-3-8- La formation d'initiation

La formation d'initiation est l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi ou le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine.

Permet aux employés d'apprendre à accomplir leurs tâches en utilisant le matériel et l'outillage qu'ils auront à leur disposition sur leur milieu de travail.

- L'entreprise prend en charge la formation de ses agents sur le plan interne comme sur le plan externe, en confiant ces actions de formation à une institution spécialisée.

A ce titre on peut distinguer deux modes de formation : la formation interne et la formation externe.

2-3-9- La formation interne

La formation interne est celle qui est dispensée au niveau de l'entreprise en y utilisant ses moyens humains et matériels afin d'assurer son bon déroulement.

Elle est assurée par l'entreprise elle-même, soit que celle-ci dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs formateurs permanents, soit qu'elle mobilise ponctuellement les compétences des cadres et de ses techniciens.

Pour effectuer des actions de formation. Cette formule permet souvent d'être plus proche des spécificités de l'entreprise et de garantir l'esprit maison.

2-3-10- La formation externe

L'entreprise, dont les capacités propres sont limitées ou insuffisantes pour permettre la réalisation de la formation, peut faire leur formation à l'extérieur de l'entreprise.

La formation externe est assurée, dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes extérieurs. Les formations inter-entreprise lorsqu'elles envoient quelques salariés pour suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire, ou la formation intra-entreprises lorsque le prestataire est sollicité pour monter une formation à la carte au bénéfice des seuls salariés de l'entreprise qui ont fait la demande.

De ce fait les entreprises ont le choix entre trois types de formules en l'occurrence la formation intra-entreprise, la formation inter-entreprise et la formation à l'étranger.

2-3-10-1- La formation inter-entreprise

Cette formation regroupe des salariés des entreprises sur un même stage .elle est basée sur la mise en commun et l'échange d'expériences.

2-3-10-2- La formation intra-entreprise

Cette formation regroupe les salariés d'une même entreprise avec un formateur externe. Elle peut se dérouler dans l'entreprise ou dans un centre de formation.

Le thème, les exemples et les cas pratiques sont adaptés au besoin de l'entreprise. C'est de la formation sur mesure.

2-3-10-3- La formation à l'étranger

L'entreprise réalise des opérations de formation, et de perfectionnement à l'étranger lorsqu'elles ne sont pas assurées dans le territoire national, durant la période correspondante.

Une commission paritaire doit être instituée, auprès de chaque direction générale qui doit procéder à l'examen des dossiers, les travailleurs retenus s'engagent à :

- Respecter les dispositions légale et réglementaire en matière de formation à l'étranger.
- Ne pas exercer aucune activité qui rapporte de l'argent.
- Et rejoindre leur poste de travail dans les délais prévus dans le contrat.

Section 3 : Le processus de formation

De multiples raisons peuvent inciter les entreprises à entreprendre un programme de formation en utilisant un bon nombre de techniques, néanmoins, la plupart des experts s'entendent pour dire que l'efficacité d'un programme de formation augmente s'il suit une succession de phases, commençant par l'identification et l'analyse des besoins, construire des actions en fonction d'un plan, puis réaliser et enfin évaluer .

3-1- Identification et analyse des besoins de formation

Cette phase est très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise. D'une part, avant d'offrir quelque formation que ce soit, il importe de déterminer spécifiquement les besoins en formation afin de découvrir si cette éventuelle formation vise l'efficacité au sein de l'entreprise et/ou la résolution d'un problème particulier.

D'autre part, la formation est une action précédée d'une analyse précise des besoins de formation, afin de définir les formations nécessaires, les publics salariés qui sont concernés et les objectifs visés.

3-1-1- Identification des besoins de formation

L'identification des besoins est menée par des personnes compétentes connaissant bien l'organisation et sensible à l'efficacité organisationnelle. Ces personnes doivent être capables d'examiner s'il y a manque de compétence chez les salariés et de découvrir les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à long terme des RH. Elles doivent être aussi en mesure de détecter les multiples changements affectant les

environnements internes et externes de l'entreprise, comme les progrès technologiques, les nouvelles lois, les nouvelles tendances et les nouvelles stratégies de l'organisation.

L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation.

Les besoins en formation apparaissent à trois niveaux : le niveau institutionnel, le niveau sectoriel et le niveau individuel.

3-1-1-1 - définitions et types des besoins de formation

Préalable à la construction du plan de formation, le recensement des besoins est une phase importante dont la qualité conditionne bien souvent le degré de mobilisation de la hiérarchie.

3-1-1-1-1- Définitions de besoin de formation

L'élaboration de besoin de formation apparaît comme un processus associant différents acteurs et traduisant un accord entre eux sur des « *manques* »¹⁹ à combler par le moyen de formation.

Selon T. ARDOUIN « *le besoin renvoie à un manque ou à état de manque. Celui n'est jamais donné à voir directement et de manière lisible et explicite. La manque est-il dû à un problème d'organisation du travail, à une insatisfaction vis-à-vis de celui-ci ou à un sentiment de ne pas pouvoir réaliser un travail aussi pertinent qu'on le souhaiterait par défaut d'informations ou de qualification ?... le besoin est ... la résultante de l'analyse ou confrontation entre un état initial et un état souhaité , souhaitable ou nécessaire. Cette différence, amenant le manque et donc le besoin de formation , peut être due à l'évolution du poste , du système de travail ou à la politique de l'entreprise. »*²⁰

¹⁹ W.DIMITRI. Op. Cit . p 550.

²⁰ T.ARDOUIN. Cité par Christophe Parmentier, « Ingénierie de formation », 2^{ème} édition
Ed : d'organisation, groupe Eyrolles. Paris.P 187.

IL explique que « *les besoins de formation n'existent pas en soi.* »²¹

Pour J. SOYER , l'expression « besoin de formation » devrait être remplacée par « *objectif à atteindre avec l'aide de la formation* » ou par « *problème à résoudre avec l'appui de la formation.* »²²

Autrement dit G.LE BOTERF considère que « *les besoins de formation expriment l'écart de connaissance ou de compétences entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en termes d'objectifs opératoires de formation.* »²³

3-1-1-1-2- Types de besoins de formation

Soyer Jacques décrit trois types de besoins de formation en l'occurrence les besoins personnels, individuels et collectifs.²⁴

a- Les besoins personnels

On parle de besoin personnel de formation lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.

b- les besoins individuels

Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation . Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

²¹ T.ARDOUIN. Op.Cit. p 189.

²² J. SOYER. « Fonction formation », édition d'organisation .Paris ,2003 p.189.

²³ G.LE BOTERF. « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », édition d'organisation, Paris, 1990. P 190.

²⁴ J. SOYER, « la fonction formation » , édition d'organisation, 1999, Paris, p 48.

c- les besoin collectifs

Ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée, dans ce cas la aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

Le travail du responsable de formation consistera à répertorier tous ces besoins, selon des méthodes différenciées, auprès des acteurs concernés.

3-1-1-2 - Eléments déterminants les besoins de formation

Nous pouvons citer quelques éléments essentiels qui peuvent contribuer à la détermination des besoins de formation au sein de l'entreprise.

3-1-1-2-1- Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel

Celle-ci consiste un outil privilégié de la détermination des besoins formation, rappelons que la formation est un moyen de régulation à deux niveaux :

- Elle permet d'ajuster les ressources internes au besoin : c'est l'hypothèse d'une formation d'adaptation et de reconversion.
- Et ajuster les ressources externes (embauches, mutations au sein d'un groupe) aux besoins : formation préalable à la prise de poste.

3-1-1-2-2 .Les enquêtes sur le terrain

Les enquêtes recouvrent à la fois les discussions informelles, les consultations des cadres et des exécutants, et les études systématiques du comportement des employés à tous les niveaux de la hiérarchie.

L'expérience montre que la voie la plus employée et la plus efficace consiste dans le dialogue avec les cadres, qui les ramène à définir ce qu'ils considèrent être comme les besoins les plus pressants, de l'unité en matière de formation.

La seconde voie est celle du questionnaire à choix multiples, remplis anonymement par l'ensemble du personnel, et portant sur les conditions de travail, ces questionnaires peuvent être utilisés pour définir le champ géographique et technique des actions de formation.

3-1-1-2-3- l'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte

Certaines données peuvent témoigner de l'existence d'un malaise au sein du personnel sans toutefois être significatives, d'un seul besoin de formation généralement.

En effet, toute organisation des conditions ou travail absolue ou relative, provoque des effets voisins, parmi ces indicateurs citons :

- Les nombres d'accidents du travail.
- Le degré de turn-over ou d'absentéisme.
- Et le niveau de réclamation, des actions disciplinaires.

3-1-1-2-4- l'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés

La décomposition des tâches est depuis longtemps considérée comme une aide ou analyse des besoins d'apprentissage, mais il est important aussi de pratiquer une étude symétrique et simultanée des aptitudes individuelles en face des différentes tâches ou accomplir ces dernières sont estimée à travers les résultats des textes individuels, des réponses aux questions personnelles.

3-1-1-2-5- l'appréciation du personnel

L'appréciation du personnel n'est pas seulement un moyen de motivation et d'organisation des compétences entre les individus, mais également un moyen de promotion et de repérages de points fort et faibles de l'individu. Dans le cas d'inadaptation à un poste de travail, il est assuré généralement par une formation complémentaire.

3-1-1-3- Méthodes d'identification des besoins

A.MEIGNANT observe que « *le besoin de formation est une réalité induit par trois sources distinctes, dont il constitue la synthèse orientée vers l'action. Ces sources sont ce qui découle des projets de l'entreprise (nouveaux produit, nouvelle organisation, gains de productivité...), ce qui découle des attentes conscientes des individus, et ce qui découle du niveau réel de ceux-ci face au manque à combler* ». ²⁵

²⁵A.MEIGNANT cité par J.M. Peretti, « ressources humaines », 12^{ème} édition Vuibert paris .p 416.

3-1-1-3-1- Les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles

Les entretiens et les questionnaires permettent l'expression des attentes individuelles.²⁶

a- Le questionnaire

Le recours au seul questionnaire apparaît insuffisant. Le questionnaire repose sur une phase préalable d'entretiens avec un échantillon du personnel.

Les questionnaires comportent souvent deux parties :

- Une première partie permet de dégager les tendances de définir les grandes lignes d'une politique de formation. Cette partie est anonyme. L'enquête fournit quelques précisions « âge, ancienneté, catégorie... »
- Une seconde partie précise les souhaits de salarié et les compétences qu'il souhaite acquérir.

L'exploitation des questionnaires permet d'élaborer une première liste des besoins, une typologie des attentes et des actions.

b- L'entretien

Dans certaines entreprises, les services formation profitent de l'entretien annuel que chaque responsable de département ou de service a avec chacun de ses collaborateurs. Les problèmes de formation font l'objet d'un volet spécial du rapport d'entretien.

Ce volet renferme toutes les propositions et suggestions d'action de formation. Ces rapports d'entretien sont centralisés au service de formation qui les analyse et élabore ensuite un programme de formation.

Cependant, l'appréciation du personnel pose un autre type de problème : la formation envisagée au cours de l'entretien d'appréciation peut beaucoup plus sanctionner un état de relation entre hiérarchie et subordonné que correspondre à un besoin réel. Des entretiens consacrés spécifiquement à la formation et aux perspectives d'évolution Professionnelle sont privilégiés.

Pour mener à bien l'entretien de formation, le hiérarchique et le collaborateur ont à leurs dispositions un certain nombre d'informations tels que : les informations individuelles ; les

²⁶A.MEIGNANT cité par J.M. Peretti, « ressources humaines ». Op.cit. P 417.

informations sur les orientations de la politique de formation de l'entreprise et les informations sur la réglementation. Etc.

c- Le catalogue

Nous peuvent considérer que la diffusion d'un catalogue de stage s'apparente à celle d'un questionnaire là encore le défaut principal de la démarche est que ceux qui manifesteront ne sont pas nécessairement ceux qui en ont le plus besoin.

3-1-1-3-2- Les méthodes centrées sur les besoins de l'organisation

Les méthodes centrées sur les besoins de l'organisation reposent sur l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requises et les ressources humaines disponibles.

Ces méthodes reposent sur l'élaboration de référentiels de compétences pour les emplois de l'organisation.

La méthode la plus répandue consiste à interroger l'encadrement sur les besoins de formation de son service à l'occasion de l'établissement du plan de formation.

L'encadrement n'est pas toujours bien placé pour identifier des besoins qui dépassent son champ de responsabilité à court terme. Cette approche demande à être complétée.²⁷

3-1-1-3-3- Les méthodes de diagnostic individuelles

Les méthodes de diagnostic individuelles reposent sur l'évaluation du potentiel et des capacités d'apprentissage.

A partir, en particulier, de tests d'aptitudes, de connaissances et, de plus en plus fréquemment, de tests de simulation, les possibilités d'acquisition par salarié de compétences nouvelles sont évaluées. Ces trois méthodes ne s'excluent pas.

Il faut noter que la demande exprimée par le salarié rejoint largement les choix de l'entreprise.

Le recensement et l'analyse des besoins servent de base à l'élaboration du plan de formation, une fois les principaux choix déterminés. Ces choix relèvent de la politique de formation de l'entreprise.²⁸

²⁷ A.MEIGNANT cité par J.M. Peretti, « ressources humaines », 12^{ème} édition Vuibert paris .p 418.

²⁸ Idem.

3-1-2- l'analyse des besoins de formation

La première opération à mener avant l'élaboration d'un programme ou d'une activité de formation est l'analyse des besoins de l'organisation et des individus qui la composent.

Les étapes subséquentes dépendent de la bonne réalisation de cette analyse des besoins. Il est donc primordial de bien planifier cette opération avant de l'entreprendre.

3-1-2-1- définition d'analyse des besoins

L'analyse de besoin « est un processus d'élaboration d'objectifs de formation, processus par lequel le responsable de formation recueille auprès des différents acteurs les objectifs à atteindre par la formation et la définition des compétences à développer. »²⁹

Selon J.M.BABIER et M.LESNE l'analyse des besoins nécessite au préalable « une connaissance des situations professionnelles et une définition des compétences qu'elles requièrent. Ces compétences requises dépendent notamment de la nature des fonctions exercées par les différents agents au sein des entreprises. »³⁰

3-1-2-2- analyse des données recueillies

Il convient d'analyser toutes les données recueillies afin de détecter les formations nécessaires. Pour cela, il est utile de déterminer l'écart de qualification afin de permettre aux salariés d'accéder à d'autres postes ou bien améliorer leurs performances dans les postes qu'ils occupent.

Les écarts de qualification déterminés lors d'une période donnée sont très vite dépassés, surtout dans des organisations à haute technologie.

La conséquence très concrète de l'analyse des besoins de formation sera de mettre en perspective pour obtenir une synthèse orientée vers l'action, trois sources d'information :

- La définition théorique du poste ;
- Le point de vue expert sur le contenu actuel et prévisible du poste et les exigences qui en découlent ;

²⁹ W.DIMITRI. Op.Cit.p 550.

³⁰ J.M.BABIER.M.LESNE Cité par Christophe PARMENTIER, « Ingénierie de formation », 2^{ème} édition Ed : d'organisation, groupe Eyrolles.Paris. P 186.

- Et le point de vue des personnes exerçant actuellement le poste ;

3-1-2-3- classification des besoins

La classification de ces besoins se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation. Elle indique clairement les exigences en RH, la capacité des salariés en place, les besoins exprimés par chaque individu et chaque service ainsi que le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation. La classification évite aussi l'ambiguïté sur les besoins de formation.

Enfin, la classification peut aider à répartir plus efficacement les budgets en fonction du rendement anticipés du programme de formation.

3-1-2-4- Méthodologie d'analyse des besoins de formation

Selon Alain MEIGNANT, « *une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales à savoir :*

- La prise en compte des facteurs inducteurs, ceux qui sont pertinent ;
- L'implication des acteurs concernés ;
- L'adaptation à son objet et en particulier au type d'objectifs de formation qu'il s'agit d'atteindre ;
- Et l'efficience, c'est-à-dire qu'elle permet le meilleur résultat possible au moindre coût.³¹

3-2 - Elaboration d'un plan de formation

Une fois que les besoins de formation ont été analysés de façon cohérente et que les priorités définies, les responsables de formation peuvent s'engager dans les étapes de planification de conception de la formation.

Le plan de formation facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise, pas uniquement les objectifs généraux mais également ceux des diverses unités.

La construction tout comme le suivi de sa réalisation ne sont pas uniquement l'affaire du responsable formation, mais concernent plusieurs acteurs de l'entreprise. Le plan correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : la direction, les managers, le responsable formation, les futurs formés et les représentants du personnel.

³¹ A.MEIGNANT, « Manager la formation ».Op.Cit.P140.

3-2-1- Définition du plan de formation

A.MEIGNANT définit le plan de formation comme étant « *la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.* »³²

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

- **Opérationnelle** : c'est ce que l'on va faire ; les actions projetées, leurs objectifs, et si possible les effets attendus ;
- **Budgétaire** : ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan de formation. Ces coûts incluent :
 - Les coûts pédagogiques (conventions signées avec des organismes et coût de formation internes) ;
 - Le coût estimé des salaires des stagiaires ;
 - Les frais de déplacement et séjour des séjours des stagiaires ;
 - Le coût des équipements propres à l'entreprise et dédiés à la formation (salles, machines, matériel) ;
 - Et le coût de fonctionnement du service de formation interne.

3-2-2- La démarche générale de l'élaboration du plan de formation

La mise du point d'un plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'action de formation.

Le plan de formation est la « *traduction opérationnelle de la politique formation de l'entreprise* »³³. Il peut être annuel ou pluriannuel. Il tient compte, non seulement de la politique formation, mais également des dernières orientations définies chaque année et présentées aux partenaires sociaux.

Le plan de formation organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus ; c'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis. Il comporte :

³² A.MEIGNANT « manager la formation », édition LIAISONS .Paris 2006. P 200.

³³ J. SOYER « fonction formation », édition d'organisation, 2002, Paris p 163.

- Les objectifs ;
- Les priorités ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- La durée, le calendrier ;
- Le budget ;
- les catégories ;
- Les catégories de bénéficiaires ;
- Et la manière dont ces actions seront évaluées.

Quelques aspects de la démarche générale de l'élaboration du plan de formation peuvent être approfondis tels que le cahier de charges le rôle du responsable hiérarchique et le plan individuel de développement des compétences.

3-2-2-1- le cahier des charges

Une fois que l'entreprise sait ce qu'elle veut atteindre comme résultat via les formations, elle doit prendre le temps nécessaire pour mettre en place un cahier des charges qui servira à retenir les centres de formation qui peuvent y répondre

Le cahier de charge est un bon outil d'observation et de connaissances de marché des organismes de formation. Il permet de déterminer si les compétences existent en interne pour réaliser la formation. Si ce n'est pas le cas il sera le support de l'appel d'offre de la formation et facilitera la sélection d'un prestataire.

Selon G.LE BOTERF « *le cahier des charges est un document important pour l'exécution du plan de formation, car il permet de fixer les différentes modalités d'exécution d'une action de formation. Le cahier des charges a pour but de définir le projet à réaliser qui peut une amélioration des qualifications, l'accomplissement de projets professionnels* ». ³⁴

³⁴ G. Le BOTERF. Op.Cit. 1993, p 100.

1Pour J.M.PERETTI « *La qualité de la formation repose sur la pertinence du cahier des charges, en particulier en cas d'appel d'offre et de recours à un organisme extérieur* ». ³⁵

Le cahier des charges de formation permet donc :

- De formuler, de synthétiser et de résumer une situation et une problématique qu'une action formation peut aider à résoudre.
- La clarification des besoins de formation et la formalisation de l'analyse de ses besoins.
- Décrire les caractéristiques de la formation attendue par le biais de formation.
- Et la sélection d'un opérateur : consultant ou un organisme de formation.

3-2-2-2- le rôle du responsable hiérarchique

Le responsable hiérarchique doit considérer la formation comme faisant partie de ses responsabilités. C'est à lui de vérifier que ses subordonnés ont les capacités et les connaissances suffisantes. Il analyse les besoins en formation au fur et à mesure que ceux-ci se font sentir, en particulier lorsque l'organisation est confrontée à des changements technologiques. Le responsable hiérarchique doit identifier le besoin réel de formation.

Une fois que le responsable a identifié les besoins de formation, il doit s'assurer que le subordonné concerné a les capacités et les préalables nécessaires à l'acquisition de nouvelles compétences.

3-2-2-3- la plan individuel de développement des compétences

Dans un souci de faire du plan de formation un outil performant du développement des compétences des salariés, il est apparu important de favoriser l'élaboration de plan individuel de plan de développement des compétences. La démarche générale de l'élaboration d'un plan de formation suit l'enchaînement des principales étapes suivantes :

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

³⁵ J.M. PERETTI. Op.Cit. P 421.

Tableau n°2 : les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation

Etapas	Les instructions
1	Faire un premier repérage des points clés de la situation (documentation, quelques entretiens) puis s'assurer que la formation est bien l'élément important de traitement du problème à résoudre.
2	-Identifier les acteurs clés de la réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision ou d'influence forte.
3	-Identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse : documents existants ou à produire, référentiels de compétences, personnes à rencontrer.
4	-Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 01.
5	-Compléter l'information auprès des acteurs clés sur les objectifs généraux à atteindre, actions déjà engagées (pas seulement en formation), point de vue sur les besoins de formations qui en découlent. Obtenir le maximum d'information possible sur les populations concernées, les critères et échéances réussite, les actions d'accompagnement nécessaires, besoins et des contraintes du terrain.
6	-exploitation des informations existants sur les personnes (notamment si un positionnement a été fait à partir d'un référentiel de compétences) ; formulation d'hypothèses sur les besoins à valider et choix de la méthode appropriées.
7	-Obtenir des acteurs clés, la validation de la démarche, informer les personnes concernées des buts et des modalités.
8	Appliquer la démarche.
9	Synthétiser les résultats en formulant les objectifs en leur proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'accompagnement.
10	Faire valider ce projet par les acteurs clés.

Source : A. MEIGNANT, Op-Cit .P.193.

3-3-La mise en œuvre d'un plan de formation

Le plan de formation étant élaboré, il doit être mis concrètement en œuvre pour permettre ainsi à l'entreprise d'atteindre ses objectifs fixés en ce domaine.

La mise en œuvre du plan implique plusieurs acteurs et structure, qu'ils soient à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, c'est pour cela le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation.

Pour accentuer cette logique, trois significations méritent d'être expliquées en l'occurrence.

3-3-1 - La gestion de la formation

La gestion de l'information nécessaire au bon fonctionnement du service et de celle des salariés sur la formation constitue au premier volet, et la gestion des effectifs en formation et la comptabilisation des dépenses engagées représentent la seconde volet.

3-3-1-1 - L'information du service formation

Le service formation doit disposer d'information sur :

3-3-1-1-1- Les salariés formés et à former

Au-delà des informations sur la formation reçue, le service de formation doit accéder aux fichiers du personnel.

3-3-1-1-2- Les attentes du personnel

Ces informations sont recueillies et traitées à travers les enquêtes spécifiques préalables à l'élaboration du plan de formation.

3-3-1-1-3- Les résultats des actions réalisées

L'évaluation d'une formation est particulièrement délicate. A travers les questions d'une fiche d'appréciation il est possible de recueillir les avis des participants sur différents points (méthode de formation, moyens, objectifs).

3-3-1-1-4- Les moyens de formation interne et externe

L'entreprise peut s'assurer les actions de formation par ses propres moyens.

Si l'offre de la formation est importante, l'entreprise doit faire recours aux organismes externe, de cela l'entreprise, doit disposer des répertoires d'organisation qui comporte un index thématique permettent de contacter les organismes susceptibles de réaliser une action.

3-3-1-1-5- La réglementation et son évolution

Les différentes publications de centre TFFO, les journées d'information et de la formation qu'il organise permettent actualisation permanent.

3-3-1-2- L'information des salariés sur la formation

L'information sur la formation dans l'entreprise et sur les possibilités de congé de formation doit favoriser la mise en œuvre d'une politique adaptée. Cette information doit être donné dès l'accueil, voir lors de recrutement, les brochures d'accueil comportent généralement une présentation de la politique de formation de l'entreprise et des possibilités offertes.

3-3-1-3- La gestion des effectifs en formation

La planification et le suivi des envois en formation, impliquent une coordination étroite avec les services et le respect de devers procédures. Les coordinations avec les services aux quels appartiennent les stagiaires doit permettre d'intégrer les contraintes de l'activité. L'activité de formation doit respecter les variations d'activité.

3-3-1-4 - La comptabilisation des dépenses de formation

La préparation des états annuels nécessite une comptabilisation des dépenses formation, déductible de l'obligation financière de l'employeur.

3-3-2- Le tableau de bord

Le tableau de bord est l'un des outils ou moyens les plus importants du management en général et le management des ressources humaines en particulier.

A.MEIGNANT considère le tableau de bord comme « *un moyen de mise sous contrôle d'un processus et de pilotage d'une action.* »³⁶

³⁶ A. MEIGNANT Op-Cit. P333.

Le tableau de bord de formation contient des éléments permettant au gestionnaire de piloter les actions de formation comme

- Une partie informative ;
- Une partie qualitative ;
- Une partie quantitative ;
- Et une partie sur les résultats.

La présentation du tableau de bord doit faciliter son utilisation permanent et s'inspire d'un souci de clarté. Etant un outil de gestion à court terme, les données du tableau de bord doivent être formées très rapidement. Il faut peut d'indicateurs significatifs, le tableau de bord doit être la synthèse des informations essentielles à la prise de décision dans le court terme, et être relayé par d'autres sources d'informations.

Pratiquement, chaque entreprise peut avoir un tableau de bord particulier propre à elle.

3-3-3 - Le coût de formation

Le coût de formation se compose de deux coûts à savoir : le coût de formation externe et le coût de formation interne.

3-3-3-1 - Le coût de formation externe

Il se compose par :

- Le montant des facturations des actions de formation effectuées par les organismes externes ;
- Des frais de transport et d'hébergement des stagiaires ;
- Des rémunérations versées aux stagiaires, de toute ou partie de celle des gestionnaires de la formation des charges sociales offertes à ces personnels ;
- Et des versements à des organismes agréés.

3-3-3-2 -Le coût de formation interne

Il se compose par :

- Des rémunérations et charge sociales des formateurs, qu'ils soient animateurs externe ou employés de l'entreprise ;

- Des rémunérations et les charges sociales des stagiaires, la rémunération à prendre en compte sont celle dont le paiement est effectivement maintenu aux stagiaires pendant les périodes de stage ;
- Des dépenses d'équipement se composent en dépense de matériel et de locaux.

Après tout ces étapes, vient l'étape de suivi et l'évaluation de la formation.

3-4- Le suivi et l'évaluation de la formation

Le suivi et l'évaluation de la formation consistent à établir la pertinence et efficacité du processus de formation,

3-4-1 - Le suivi de la formation

Le suivi de la formation est défini par A.MEIGNANT comme « *l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé.* »³⁷

Le suivi est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et de savoir faire acquis par chaque formé.

La formation une fois faite, les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes, car plusieurs employeurs oublient de s'assurer que leurs salariés peuvent améliorer leur performance après la période de formation.

Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, apporter des compétences de formation, de mettre en valeur les progrès accomplis, de définir les développements éventuels de l'action...

Il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé.

Le suivi de la formation se fait en deux manières, le suivi administratif et le suivi comptable :

3-4-1-1- Le suivi administratif

Le suivi administratif est suivre la gestion prévisionnelle de la formation avec les différentes structures de l'organisation, dans le retrait et le départ en formation d'un certain

³⁷ A. MEIGNANT. Op-Cit. P337.

nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, ceci afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve trop perturbé.

Le responsable de la formation doit suivre la réalisation et la préparation de certains documents (convocation, convention de stage, compte-rendu d'évaluation).

Le suivi administratif s'agit aussi de suivre le déroulement de la formation tant sur le disciplinaire (la présence l'assiduité) que sur le plan pédagogique (enseignement théorique et pratique).

3-4-1-2- Le suivi comptable

Le suivi comptable s'explique par le suivi budgétaire. Il s'agit de contrôler l'ensemble des engagements financiers qui répartissent comme suit :

- Les frais versés aux stagiaires eux-mêmes. Il s'agit des salaires et charges sociales qui continuent à être versés aux personnels pendant l'action de formation.
- Les frais qui sont liés à la participation et à la mise en cause de la formation : ils incluent la rémunération des formateurs et celle des personnes qui ont contribué dans le travail d'élaboration de contrôle.
- Les dépenses de matériel, tel que l'entretien et l'amortissement des équipements utilisés au cours de la formation.
- Les fournitures de fonctionnement courant : déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier.
- Et coût des locaux : salles de cours et ateliers, etc.

L'importance de la formation a conduit les organisations à développer de véritables outils (tableaux de bord) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions et pour faciliter le contrôle des réalisations par rapport aux prévisions.

Donc le tableau de bord doit être alimenté par des données sur les quelles il se pourra s'appuyer et rendre compte de l'exécution du plan de formation.

3-4-2 - L'évaluation de la formation

Il est essentiel pour les managers de la formation d'assurer une évaluation en permanence en la matière et de mesurer les rendements obtenus sur ses investissements, ce qui permet de veiller à ce que les objectifs prévus soient atteints.

C'est ce que M.DENNERY définit comme « *l'ensemble des démarches entreprise à l'issue de la formation dans le but d'améliorer son efficacité* ». ³⁸

Et pour P. LIEVRE, la démarche évaluative, en ce qu'elle peut être définie comme « *un savoir pour l'action* » ³⁹ est profondément novatrice.

Selon lui en effet, le statut de cette connaissance pose question. La science à développer une réflexion, approfondie depuis trois siècles sur un savoir particulier que l'on peut désigner comme une connaissance pour la connaissance.

3-4-2-1--Les objectifs de l'évaluation

La démarche d'évaluation répond à plusieurs objectifs parmi lesquelles nous citons les suivantes :

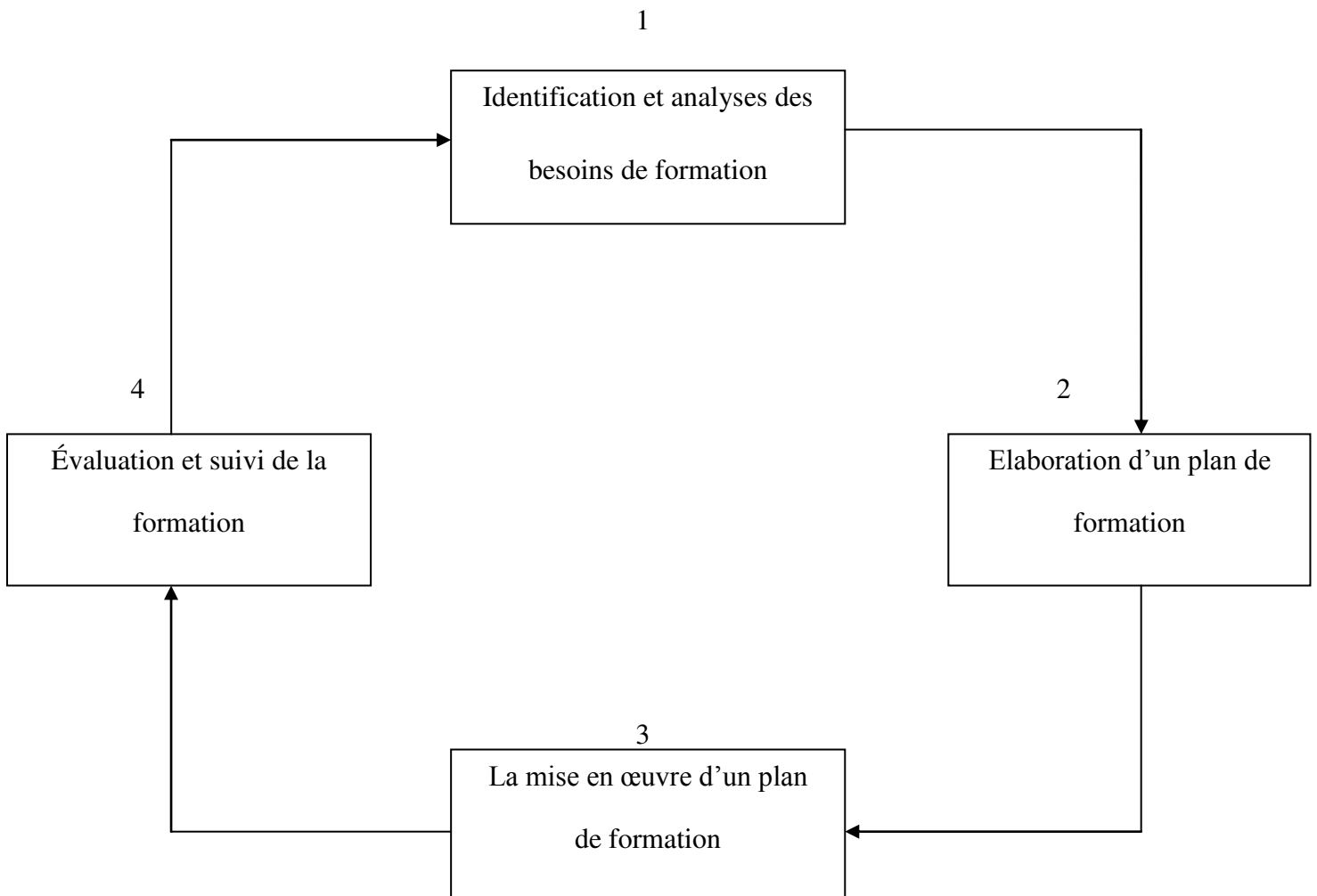
- Elle permet de mesurer les effets de la formation dans le temps à chaud et à froid quels que soient les objectifs et les acteurs de la formation.
- Elle permet d'identifier les causes de dysfonctionnements à l'intérieur du processus de formation par un recueil d'aves systématiques.
- Et elle permet de travailler sur la dimension globale de la formation, que se soit au niveau d'une action de formation professionnelle, d'une famille de modules ou d'un plan de formation.

³⁸ M.DENNERY, « Organiser le suivi de la formation : méthodes et outils », ESF édition, 2^{ème} édition, Paris, 2000, p.9.

³⁹ P. LIEVRE et B. MAGALI, « Evaluation des politiques local : évaluation interne et externe », éd : Moniteur, Paris, 2005, p.13.

Schémas n° 2 : Les étapes du processus de formation

Les étapes du processus de formation sont présentées dans le schéma suivant :



Source : Guide de gestion des ressources humaines, édition TECHNICO compétences, Québec 2013. P 72.

Section 4 : L'approche compétence

Les entreprises ont pris conscience de l'importance des compétences et de ses enjeux stratégiques à la fin des années 1980. Cette notion est aujourd'hui au cœur des politiques des ressources humaines.

Les changements technologiques, les besoins grandissants et changeants liés aux emplois ainsi qu'un contexte économique compétitif ne sont quelques raisons qui viennent appuyer le besoin d'investir dans la formation et le développement des compétences de ses employés et gestionnaires.

La formation vise d'avantage l'acquisition ou l'amélioration des compétences requises pour réussir dans l'emploi actuel, le développement des compétences vise plutôt l'évolution professionnelle, permettant ainsi de répondre aux besoins futurs de l'entreprise et de l'individu.

Pour ce faire les entreprises misent sur les compétences de leurs salariés, car elles peuvent s'avérer pertinentes pour leur survie et leur pérennité. Ainsi les entreprises qui repèrent, identifient, développent, valorisent et mettent en œuvre leur compétences réussissent assez souvent.

4-1- Définitions et caractéristiques de compétence

De nombreux auteurs ont tenté de définir la notion de compétence. A partir de ces définitions, il est possible de dégager les caractéristiques communes admises de ce terme.

4-1-1 Définitions de la compétence

Parmi la multitude de définitions existantes, peuvent être retenues:

P. ZARIFIAN définit cette notion comme suit « la compétence est la prise de l'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. »⁴⁰

Pour Jean Yve Buck, « la compétence est un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances de savoirs, d'expériences, d'expérimentation, de talents, d'aptitudes acquises au fil du temps par un individu ou une organisation ; elle se compose de

⁴⁰ P. ZARIFIAN, « objectifs compétence », éditions liaison , Paris , 2001, p 65.

savoirs faire opérationnels, de savoirs faire potentiels (actionnables), de savoirs faire relationnels, de savoirs faire cognitifs, de savoirs faire validés dans un contexte donné. »⁴¹

Selon le dictionnaire des RH « la compétence rassemble trois types de savoir, un savoir théorique (connaissances) ; un savoir faire (l'expérience) et un savoir être (dimension comportementales) mobilisés ou mobilisables qu'un salaire met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée. »⁴²

Une compétence se définit comme « la capacité à combiner et à utiliser les connaissances et le savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante. »⁴³

Toutes les définitions que nous pouvons donner de la notion de compétences font soigneusement la distinction entre ce qui est d'ordre de compétence individuelle et ce qui est d'ordre de compétence collective.

4-1-2 les caractéristiques de la compétence

Les caractéristiques de la compétence sont les suivantes :

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

⁴¹ J. YVE BUCK , « le management des connaissances et de compétences en pratique », édition d'organisation , paris,2003, p .106.

⁴² J. M .Peretti. Dictionnaire « ressources humaines », 2^{ème} édition, Vuibert, Paris. p58.

⁴³ Guide de gestion des ressources humaines , édition TECHNICO compétences ,Québec 2013.p 72.

❖ Former et développer les compétences de ses employés et gestionnaires, cela permet de :

- Attirer et de retenir des ressources humaines compétentes : lorsque l'employé perçoit que son employeur fait des efforts pour développer ses compétences, il tend à rester plus longtemps.
- Mobiliser les employés : les activités d'apprentissage peuvent permettre de préciser la mission de l'organisation, aidant ainsi l'employé à évoluer et à y trouver sa place.
- Mieux s'adapter aux changements : les activités d'apprentissage permettent aux employés d'acquérir ou de développer les compétences requises pour utiliser de nouvelles technologies, ou pour faire face aux nouvelles orientations de l'entreprise.
- Demeurer compétitif – les activités d'apprentissage permettent d'améliorer la performance et de stimuler la créativité et l'innovation.
- Préparer la relève – certaines activités d'apprentissage peuvent être intégrées au programme de développement des hauts potentiels, ou au programme de gestion de carrière.

4-2- Typologie de la compétence

Il existe trois types de compétence à savoir la compétence individuelle ; compétence collective et compétence organisationnelle.

4-2-1- Compétence individuelle

Les compétences se réfèrent souvent à des personnes, en effet c'est eux les porteurs et détenteurs de compétence. Il est impossible d'imaginer la compétence sans individus. Face à un impératif professionnel qui consiste à résoudre des problèmes, réaliser des activités, faire face aux éventualités, chaque agent mettra sa propre façon de s'y prendre (les connaissances, ses qualités, sa culture, son expérience, son savoir faire, son comportement, son intelligence).

Pour C.Dejoux « la compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoirs faire et d'aptitudes, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé ». ⁴⁴

Ainsi C-L-LEBOYER considère les compétences individuelles « comme des répertoires de comportement que certaines personnes maîtrisent plus que d'autre, ce qui les rend plus efficaces dans une situation donnée. En effet, ces compétences sont réelles et observables au quotidien ». ⁴⁵

Selon le dictionnaire des RH c'est « un savoir faire opérationnel d'une personne, validé dans son activité ». ⁴⁶

De façon générale, nous dirons que la compétence individuelle est spécifique à l'être humaine. C'est un phénomène dynamique, nécessitant un apprentissage pour continuer à exister et se développer. C'est un savoir agir, sa mise en œuvre est essentielle. Elle n'est pas une notion abstraite, elle est liée à l'action. C'est une notion conceptualisée à une situation de travail.

Elle nécessite une reconnaissance pour pouvoir être validée, et c'est la hiérarchie qui la juge. Nous sommes compétents par rapport à un but, un résultat à atteindre. Elle est transférable dans un cadre d'apprentissage.

4-2-2- La compétence collective

Gérer et développer capital de compétence d'une entreprise ne se limite pas à des compétences individuelles de ses employés.

Les diverses définitions de la compétence collective présente des caractéristiques communes.

Pour C.Dejoux « la compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre » ⁴⁷

⁴⁴ C.DEJOUX, « Gestion des compétences et GEPEC », Dunod, Paris, 2008, P.9.

⁴⁵ C.L.LEBOYEUR, « La gestion des compétences, édition d'organisation », Paris, 1996, P. 21.35

⁴⁶ J. M. Peretti .Dictionnaire « ressources humaines », Op.Cit. P 58.

⁴⁷ C. DEJOUX, « Gestion des compétences et GEPEC », op.cit., P. 20.

Selon Le Botref, « ou ce qu'il appelle la valeur du capital de compétence d'une entreprise ou encore la compétence de l'entreprise ne se réduit pas à une simple addition ou à une simple sommation des compétences individuelles, mais à des combinaisons spécifiques à l'entreprise, ces combinaisons sont tacites non transférables, et difficilement imitables, ce qui confère à l'entreprise un avantage concurrentiel ». ⁴⁸

D. PERMARTIN considère « la compétence collective comme un savoir combinatoire propre à un groupe qui résulte de la complémentarité, de la mise en synergie des compétences individuelles dont elle n'est pas la somme ». ⁴⁹

Toutes les définitions présentées pour appréhender la compétence collective mettent en évidence qu'elle :

- Est propre à un groupe, à un collectif, à une équipe ;
- Elle est finalisée, elle existe pour permettre de pouvoir atteindre un objectif ;
- Elle est la combinaison, la mise en synergie, la complémentarité et le partage des compétences individuelles au sein d'un groupe ou d'une équipe ;
- Et elle permet à l'entreprise d'avoir un avantage sur ses concurrents ;

4-2-3- La compétence organisationnelle

Les compétences organisationnelles représentent des facteurs stratégiques de l'entreprise, elles proviennent de ressources, de compétences individuelles et collectives. Elles permettent la réponse à un besoin de marché et de ce fait, elles sont évaluées en terme de performance sur le marché.

Les compétences organisationnelles supposent une accumulation de savoirs et un apprentissage collectif, afin de garantir leur déploiement et leur renouvellement.

Selon A. DIETRICH « La compétence organisationnelle traduit le capital de savoir faire de l'entreprise, sa capacité à exécuter une ou plusieurs activités avec succès. » ⁵⁰. De plus, elle renvoie à des modes d'action et à des routines organisationnelles dans lesquelles ont pu incorporer des savoirs et des savoirs faire des individus.

⁴⁸ G. LE BOTERF, « De la compétence, essai sur un attracteur étrange, éditions d'organisation », Paris, 1994, P.128.

⁴⁹ D.PERMARTIN, « Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? » édition management société, 1999, P.124.

⁵⁰ A.DIETRICH, « le management des compétences », Ed Aurélie Farfarana, 2010, P. 6.

Ce concept de compétence organisationnelle renvoie donc à une préoccupation partagée par plusieurs disciplines (économie industrielle, théorie des organisations, gestion des ressources humaines, management stratégique) qui consiste à comprendre comment les entreprises organisent et gèrent leurs compétences de manière à leur procurer un avantage concurrentiel solide et durable.

La compétence organisationnelle penche vers la polarité globalisation du moment qu'elle renvoie à des modes d'action et à des routines organisationnelles sont inclus des savoirs et savoir faire.

4-3- lier approche compétence et pratique de formation⁵¹

Avant de se lancer dans une démarche de construction du plan de formation, il est important de lier pratique de formation et approche compétences. Pour cela, il est nécessaire de :

- ✓ Comprendre comment un individu acquiert ses compétences.
- ✓ Savoir comment se transmettent les connaissances et les pratiques professionnelles dans l'organisation.
- ✓ Analyser les situations de travail pour proposer une réponse formation adaptée et correspondant à l'activité, aux contraintes, aux besoins réel et non à une vision théorique.
- ✓ Mettre en œuvre une formalisation et une capitalisation des savoirs et des compétences.
- ✓ Et mettre en place une organisation du travail qui valorise l'acquisition du savoir et le développement de la compétence.

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

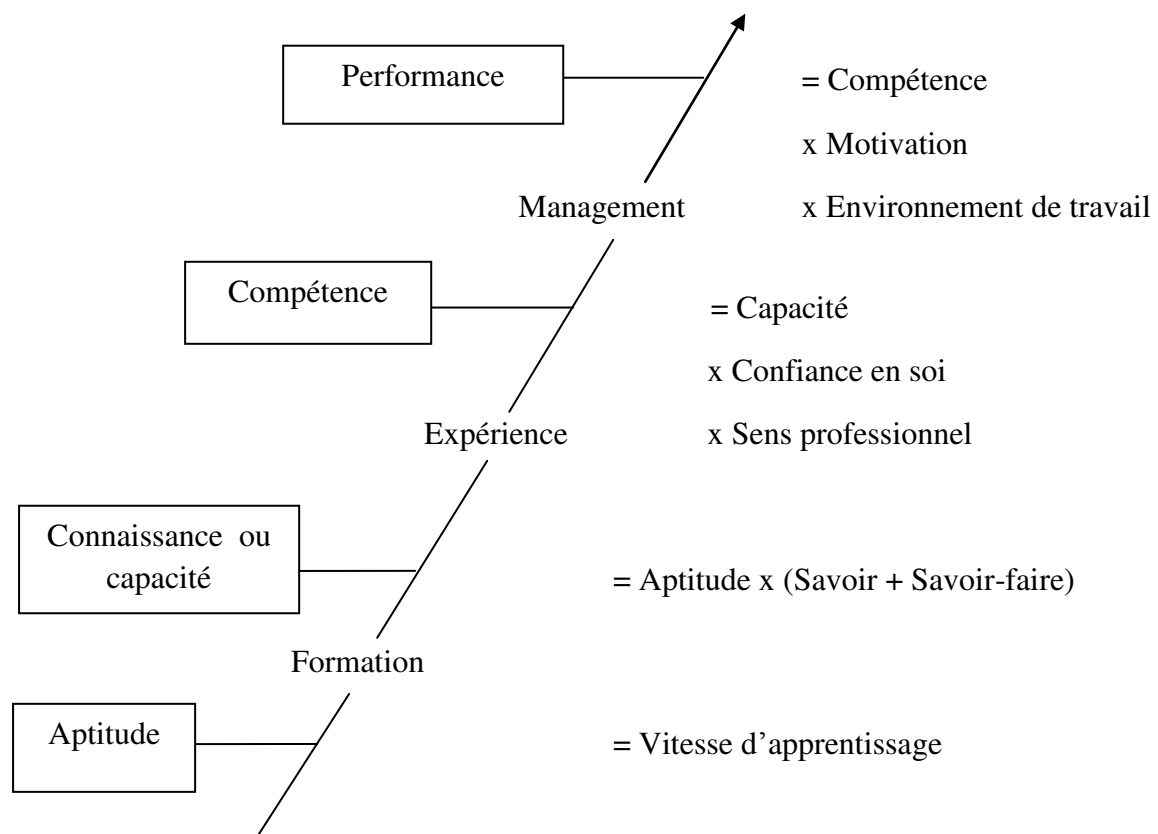
⁵¹ A.Cohen « toute la fonction ressources humaines » , édition Dunod, Paris , 2006, p 243.

Il est important de se souvenir de cinq règles de base de l'apprentissage :

- ✓ On apprend ce que l'on a envie d'apprendre.
- ✓ On apprend ce que l'on a le temps d'assimiler.
- ✓ On apprend mieux ce que l'on fait et ce que l'on dit que ce l'on voit faire et ce que l'on entend.
- ✓ On apprend plus facilement ce qui se rattache à un domaine connu, proche de ce que l'on sait déjà.
- ✓ On apprend ce que l'on peut mettre en œuvre dans son activité.

Kirk Patrick présente les quatre niveaux d'apprentissage et les moyens à mettre en œuvre pour passer d'un niveau à l'autre.

Schéma n° 3 : les niveaux d'apprentissage selon Kirk Patrick



Source: A. Cohen. « Toutes la fonction ressources humaines », Op.Cit. p 244.

Conclusion du chapitre

La formation occupe une place primordiale dans l'entreprise, car elle constitue un outil fondamental d'adaptation, du point de vue de l'économie et des emplois. Elle peut être utilisée afin d'anticiper les changements afin de réagir au bon moment face à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir.

La formation peut prendre plusieurs formes, telles que les stages, les séminaires, etc. Elle peut être assurée par l'entreprise elle-même, ou bien, elle la confie à d'autres organismes spécialisés dans ce domaine. Et en effet, diverses méthodes et techniques de formation sont mises à la disposition des responsables de formation pour permettre à ces derniers de développer des compétences des employés.

Nous pouvons dire alors, que la formation constitue un investissement bénéfique pour l'entreprise du point de vue structurel, organisationnel et financier et également, pour l'employé, et ce par l'amélioration de ses connaissances et compétences professionnelles. C'est pour cette raison la formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie globale.

Pour ce qui est des entreprises algériennes, elle consacre une place importante à la politique de formation, vu qu'elle constitue un levier de développement, et permet l'adaptation aux changements en vue l'acquisition de nouvelles connaissances et l'accomplissement des tâches actuels et futurs.

Introduction au chapitre

La formation est un outil indispensable, utilisé pour la mise à niveau et l'amélioration continue du niveau de qualification du personnel de l'entreprise.

Notre travail de recherche est appuyé sur un cas pratique où le choix s'est porté que l'entreprise nationale d'Electro-Industrie d'AZAZGA.

Avec l'aide des notions théoriques que nous avons développées dans les deux chapitres précédents et les informations acquises durant notre stage pratique au niveau de l'entreprise Electro-industries, nous essayons de montrer la place de la formation dans cette entreprise, en analysant son plan de formation , ces méthodes d'indentification des besoins en formation , les techniques d'évaluation des actions de formation réalisées et enfin les formations existantes au sein de cette même entreprise.

De ce fait, nous commençons en premier lieu par une présentation de l'Electro-Industrie où nous s'intéressons aux caractéristiques générales de cette entreprise. En second lieu, se portera sur la mise en place de la formation au niveau d'Electro-Industrie.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil d'Electro-Industrie

L'objet principal est de présenter l'entreprise d'accueil « Electro-Industrie » à savoir son historique, son siège social, ses principales activités ainsi que sa structure.

1-1 -Historique de l'EI

L'entreprise Nationale d'Electro-Industries est une entreprise publique économique (EPE) de production de matériels électriques industriels. Elle est issue de la réorganisation du secteur industriel opérée en 1980. Elle est créée sous la forme actuelle : société par action (SPA) en janvier 1999 après la cession de l'entreprise mère ENEL (Entreprise Nationale des Industries Electroniques.)¹

L'usine a été réalisée dans le cadre d'un contrat produit en main avec des partenaires allemands. L'infrastructure est réalisée par les entreprises algériennes ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL.

Son activité remonte à 1986, dans les domaines de fabrication de Moteurs Electriques, Alternateurs et transformateurs de distribution.

1-2- Le siège social et le statut juridique d'EI

Le siège social d'EI et ses unités de production (Unité transformateurs, unité moteurs électriques et unités prestations techniques) se situent sur la route nationale n° 12, distance de 30 KM du chef lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou et de 8 KM du chef lieu de la daïra d'AZAZGA. Electro-Industrie est implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares.

Sur le plan juridique, l'Electro- Industries est une société par action (SPA) qui dispose d'un capital social d'une valeur de 4 753 000 000 DA détenu 100% par le groupe ELEC EL DJAZAIR.

1-3 -la stratégie de l'entreprise EI

L'Electro-industrie est spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation de matériels électriques industriels, transformateurs de distribution, moteurs et alternateurs.

¹ www.Electro-Industries.com

Les produits de l'entreprise sont fabriqués conformément aux recommandations de la commission internationale d'électroniques (CEI) et aux normes Allemandes Dustchem international Normen (DIN) et Vocabulaire d'électronique (VDE).

Il est à signaler qu'ELECTRO-INDUSTRIES est le seul fabricant de ces produits en Algérie vu que sa production actuelle est écoulee sur le marché Algérien et génère un chiffre d'affaires de 1.8 Milliards de Dinars.

L'entreprise emploie un effectif de 805 travailleurs dont 18% de cadres, 33% de maîtrise et 49% d'exécution.

En matière de qualité Electro-Industrie dispose de ses propres laboratoires d'essai et mesure, de ses produits ainsi pour le contrôle des principaux matériaux utilisée dans sa fabrication.

S'agissant du système documentaire, nous utilisons 252 normes internes en plus des normes DIN/VDE et CEI et Les différentes valeurs d'essai et de mesures sont consignées sur des procès-verbaux et des cartes de contrôle.

L'entreprise a procédé à la mise en place de son système qualité en 2002 et a été certifiée par QMI (qualité international) Canada le 24/07/2004 et les normes ISO (international système organisation) de 9001 version 2000.

L'entreprise suit des politiques de type commercial et de production.

1-3-1 - Commercial

L'entreprise réalise ses ventes à l'échelle nationale ainsi qu'à l'échelle internationale. En ce sens, l'entreprise expose ses produits au salon algérien des Foires et Exposition (SAFEX), en prenant des échantillons de chaque type de ses produits une a deux fois par an. De plus, elle procède à la publicité de ses produits sur des sites internet afin de faire connaître sa gamme de produits à l'échelle internationale.

1-3-2- Production

La gamme de production de l'entreprise concerne la production des matériels et machines en matière de transformateurs, moteurs, alternateurs et groupes électrogènes. A cet effet, EI est composé de deux unités, à savoir :

- unités de fabrication de moteurs Electrique, Alternateurs et prestations de service ;
- Et unité de fabrication de transformateurs de distribution MT/BT.

- L'unité de fabrication de moteurs électriques, alternateurs et prestations techniques

Cette unité est conçue pour une capacité de 5000 moteurs et 200 alternateurs de plus. Elle a développé une activé qui permet d'intégrer le produit alternateur dans un autre produit qui le groupe électrogène.

Il est à signaler que les ventes de moteurs représentent environ 30% des capacités de production de l'entreprise.

La prestation technique se charge principalement de la maintenance des équipements des différentes unités. Elle est conçue pour fabriquer les pièces de rechange pour les produits et pour les équipements dans le cadre du possible.

- Unité de fabrication de transformateurs de distribution MT/BT

Cette unité est conçue pour une capacité initiale de 1500 transformateurs, pour s'étendre à 5000 unités par an. Notons bien que la capacité de production de transformateurs de l'entreprise couvre le besoin de marché à 70% environ.

L'unité de fabrication de transformateurs représente le cœur de l'activité de l'entreprise (90% du chiffre d'affaire). Cette unité s'occupe de la production, la commercialisation et l'approvisionnement local de ses matières premières et fournitures, ainsi que de leurs prestations techniques (entretien et réparation des immobilisations).

1-4- l'organisation de l'entreprise EI

L'entreprise organisée en structures fonctionnelles et opérationnelles afin de garder une flexibilité importante pour répondre au mieux à la fluctuation de l'environnement. Elle comporte une direction générale composée de 08 directions qui sont les suivantes :

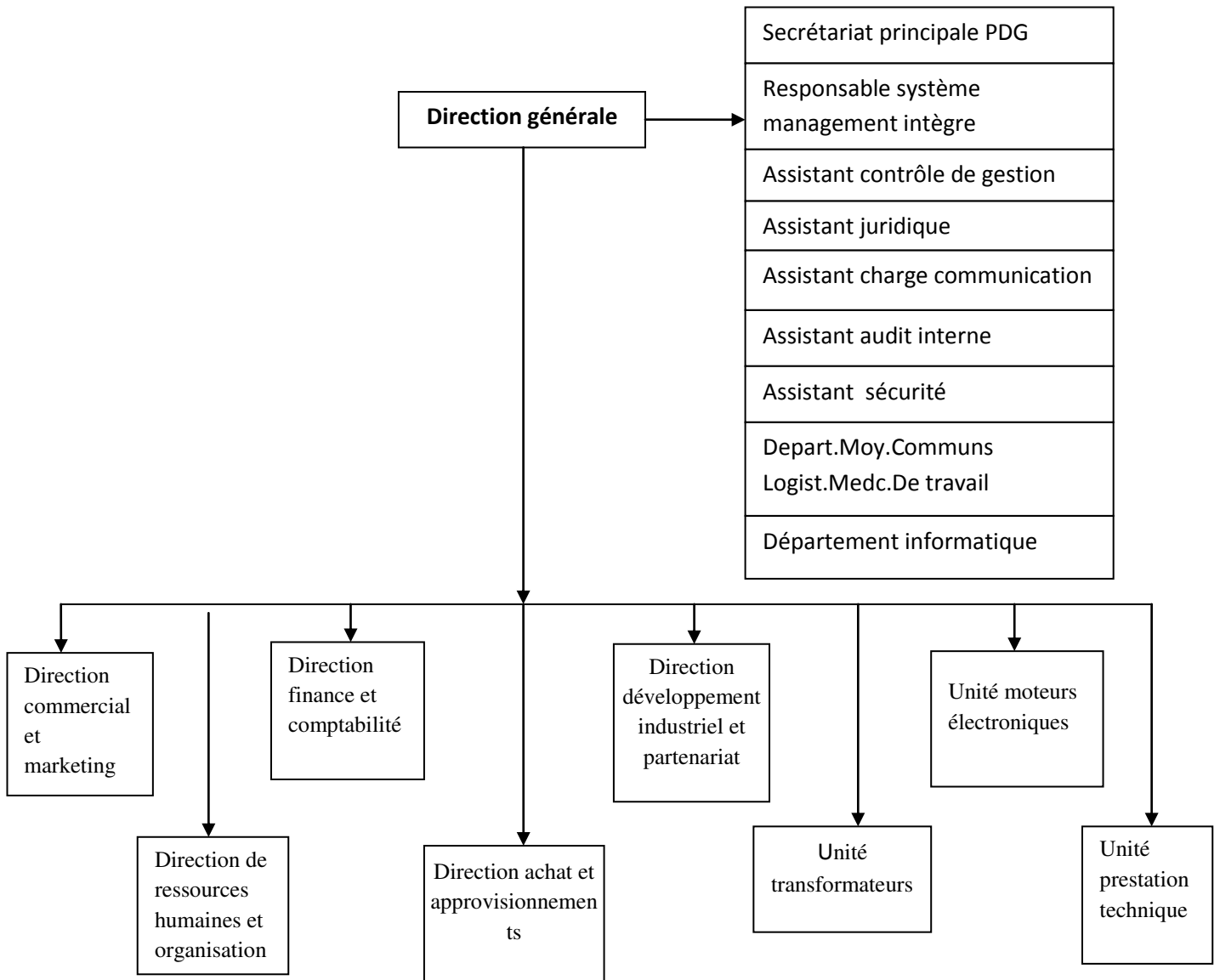
- Une direction commerciale et marketing ;
- Une direction de ressources humaines et organisation ;
- Une direction finance et comptabilité ;
- Une direction achat et approvisionnements ;

Chapitre III La politique de formation au sein de l'entreprise Electro-Industrie

- une direction développement industriel et partenariat ;
- une unité « transformateurs » ;
- une unité motrice électronique ;
- Et une unité prestation technique.

L'organisation des directions dans l'entreprise est retracée par l'organigramme suivant :

Organigramme générale de l'entreprise Electro-Industries.



Source : documents internes de l'entreprise.

1-5- Organisation administrative de la direction des ressources humaines et organisation (DRHO)

Cette direction est structurée en deux départements :

1-5-1 Le département gestion des ressources humaines (DGRH)

La gestion des ressources humaines de l'entreprise est centralisée au niveau de ce département, c'est là où s'effectue la prévision périodique des besoins dans les différentes catégories de personnel, ainsi que l'établissement de recrutement et de formation pour satisfaire les besoins de l'entreprise.

Ce département comprend trois (03) services :

- Cadre chargé d'études et synthèses ;
- Chef de service gestion des ressources humaines et assistance unités ;
- Et chef de service rémunération, comptabilité paie.

1-5-2- Le département développement des ressources humaines

Il est divisé en deux services qui sont les suivants :

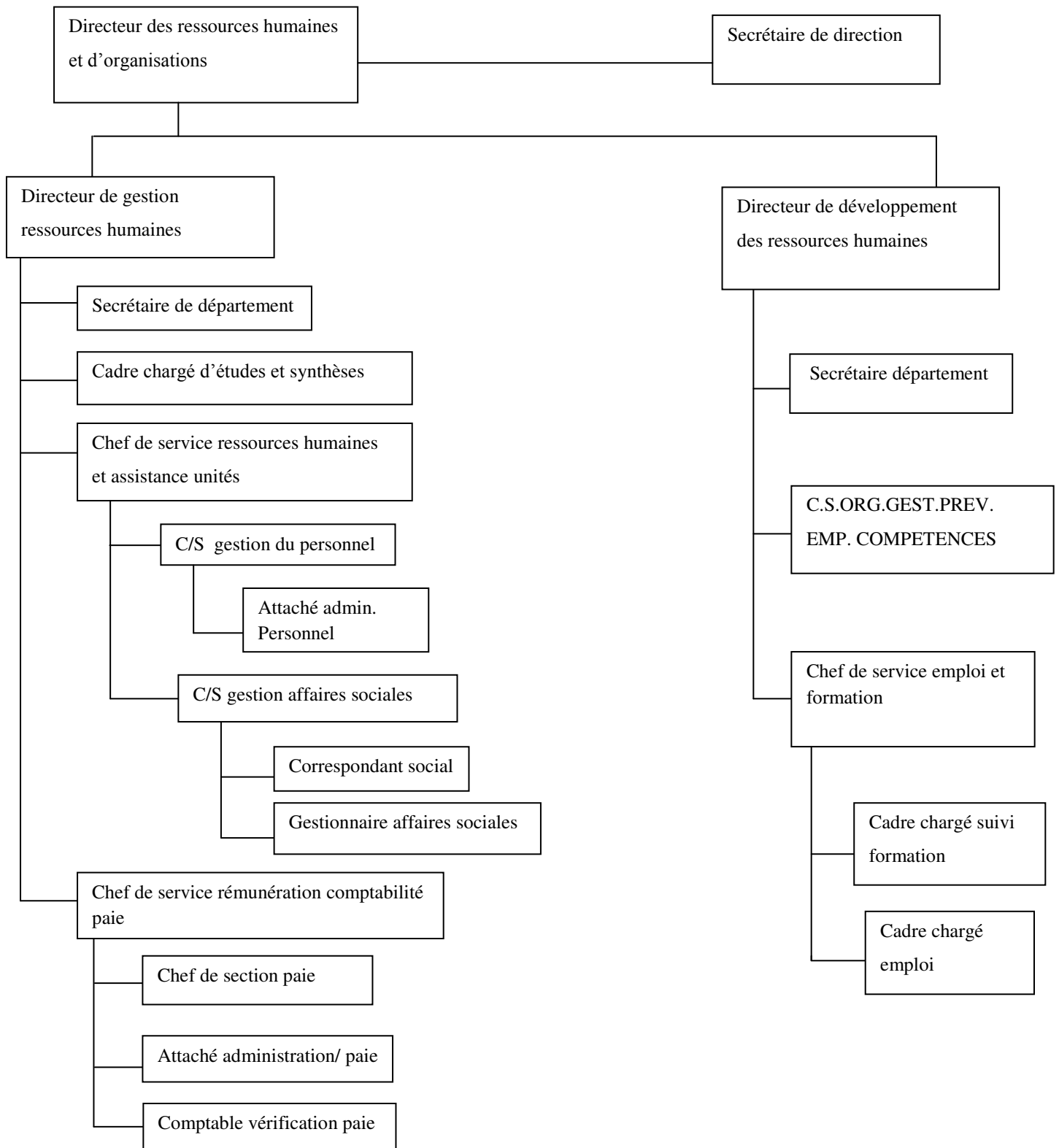
- Chef service organisation, gestion prévisionnel, emploi et compétence ;
- Chef de service emploi et formation, c'est dans ce service que nous avons effectué notre stage pratique, il a pour missions de :
 - Rédiger les offres d'emploi ;
 - Analyser les demandes d'emploi ;
 - Représenter l'entreprise auprès du bureau de conciliation ;
 - Coordonner et superviser les activités des ressources ;
 - Faire convoquer, recevoir les candidats et conduire les entretiens de sélection et faire les examens d'aptitudes ;
 - Installer l'employé dans son poste de travail ;
 - Le service formation est le portail de recrutement et l'axe principal pour les relations de travail et de formation à l'entreprise ;
 - Choix des organismes des formations externes ;
 - Identification des besoins en formation ;
 - Elaboration du plan de formation ;

Chapitre III La politique de formation au sein de l'entreprise Electro-Industrie

- Mise en œuvre de la formation ;
- Et évaluation des actions de formation ;

Nous illustrons l'organigramme de la DRHO qui est retracé comme suit :

Organigramme de la DRHO de l'Electro-Industries d'AZAZGA



Source : Documents internes de l'entreprise EI

1-5-3- Les missions de la DRHO

La DRHO a pour mission d'évaluer périodiquement les besoins en personnel de l'entreprise dans l'optique de l'atteinte des objectifs assignés aux différentes fonctions de l'entreprise, de réaliser les actions de formations perfectionnement des différentes catégories de personnel, d'établir les rapports d'activité, et de suivre la réalisation de l'ensemble de l'action programmée pour toutes ses structures.

La DRHO a pour objectifs de contribuer à la définition des politiques et stratégies de l'entreprise en matière de la gestion des ressources humaines, et d'assurer une meilleure adéquation possible homme : poste.

Dans ce cadre elle a pour tâches de :

- Concourir à la détermination d'une stratégie de GRH au service des objectifs globaux de l'entreprise ;
- Mettre en place des dispositifs, systèmes, modes, méthodes et procédure en matière de GRH à savoir, l'organisation, recrutement, rémunération, évaluation des performances des salariés, gestion prévisionnelle des carrières et compétences, formation, sécurité et santé au travail ;
- Veiller à l'élaboration des bilans analytique de la GRH à tous les niveaux de l'entreprise et préparer éventuellement les mesures correctives ;
- Assurer le partage de la GRH au sein de l'entreprise ;
- Alimenter et entretenir le dialogue social au sein de l'entreprise ;
- Contribuer à protéger l'entreprise des risques de déstabilisation du corps social ;
- Etre à l'écoute du potentiel de créativité et d'innovation que représente chaque salarié de l'entreprise ;
- Veiller au bon fonctionnement du système management de qualité par le biais, notamment, du pilotage du processus de gestion des ressources humaines ;
- Respecter les consignes de sécurité et le règlement intérieur de l'entreprise ;
- Et former et informer chaque employé des risques (environnementaux, santé et sécurité) liés à son poste de travail afin qu'il ait les bons réflexes et un comportement adéquate en cas de situation dangereuse.

Les ressources humaines de l'Electro-Industries constituent un facteur de réussite déterminant. D'une part, Le fonctionnement de l'entreprise est basé sur une structure organisationnelle et garde une flexibilité importante pour mieux répondre à la fluctuation de l'environnement. D'autre part, l'existence de dysfonctionnement au niveau de sa structure entrave sa bonne marche. En effet, parmi les solutions possibles, on dénote la formation comme un moyen efficace et facteur prédictif et déterminant de la performance de l'entreprise.

Section 2 : Modalités de gestion de la formation

Les exigences concurrentielles qui caractérisent le comportement des entreprises fait que la formation professionnelle du personnel est l'outil qui permet à l'organisation de s'adapter aux exigences du marché et aux personnels de développer ses compétences, aussi s'intégrer afin d'atteindre les objectifs visés par l'organisation et pour cela, les entreprises élaborent des programmes de formation et améliorent leurs pratiques stratégiques. Le processus de mise en œuvre de la formation en entreprise se déroule en trois étapes :

- Identification des besoins en formation ;
- Elaboration des programmes de formation et réalisation des actions correspondantes ;
- Et l'évaluation de la formation.

2-1- Identification des besoins en formation

L'identification des besoins au sein de l'entreprise Electro-Industries(EI) se fait par la définition des tâches à exécuter et la comparaison des qualifications du travailleur et les exigences de poste. En effet, à partir de mois de juillet, le service emploi et formation envoie un courrier pour toutes les directions afin de demander leurs besoins en formation pour l'année N+1.

Ce travail d'identification des besoins est assuré dans l'entreprise par chaque chef de service concerné, qui est informé par le responsable du service formation sur les formations prévues par l'entreprise, celle qui se déroulent à l'extérieur de l'entreprise c'est-à-dire sont assurées par les organismes externes ou celle qui vont se dérouler au sein de l'entreprise c'est-à-dire sont assurées par les moyens propres de l'entreprise.

Dans le cas où les exigences du poste sont supérieures aux qualifications du travailleur, ce manque est comblé par des actions de formation programmées annuellement

par le service de formation, permettent la mise à jour des connaissances des employés pour améliorer la performance de l'entreprise.

Chaque service de l'entreprise répond par écrit sur le besoin de formation, et le chef de service concerné choisit la personne qui va être formée en fonction des besoins de son service.

Le service emploi formation, est chargé d'analyser toutes les actions envoyées par les différents départements pour élaborer ensuite un plan consolidé et budgétisé.

2-1-1- Revue de compétences

C'est un document qui regroupe tous les postes qui existent au sein de l'Electro-Industries, la qualification exigée pour chaque poste, le titulaire du poste et sa qualification ainsi que son expérience.

A partir de ses données, les besoins en expériences guidées et en formation sont détectés et il ne reste plus qu'à élaborer le plan de formation selon les priorités.

2-1-2- Méthodes de formation et développement des compétences

En fonction des besoins identifiés, l'entreprise doit développer ses objectifs de formation et de développement, qui seront atteints via l'utilisation des méthodes suivantes :

2-1-2-1- Cas du poste à pouvoir

Ce besoin est mis en évidence à partir d'une situation physique donnée généralement par l'écart entre les objectifs de mise en place du personnel et le réalisé.

Cet écart peut être comblé après formation d'un agent sélectionné parmi la population dont le profit approche le plus des exigences du poste.

Le programme, le lieu et le régime de la formation seront arrêtés en collaboration avec les services chargés de la formation.

2-1-2-2- Mise à niveau

Une analyse qualitative du potentiel existant effectuée périodiquement permet de : Déterminer les besoins en formation de mise à niveau. La structure formation peut assister sur demande de la hiérarchie dans la définition de ses besoins qui découlent de l'évaluation (en terme de formation),

L'écart entre le profil de l'agent et le poste occupé du point de vue :

- Niveau de formation,
- Et de la maîtrise de l'activité,

Les besoins ainsi exprimés sont pris en charge par les services chargés de la formation qui proposent les programmes adéquats et modalités d'organisations et de déroulement de la formation.

2-1-2-3- Perfectionnement

Il s'agit généralement des besoins nés de l'intégration de nouvelles procédures ou techniques, un nouveau matériel, un logiciel...Et d'une mise à jour des connaissances de l'agent dans un domaine spécifique.

Ces besoins, s'ils ne sont pas exprimés dans le cadre du plan annuel de formation, peuvent éventuellement être pris en charge en cours d'exercice.

2-2- Réalisation des actions de formation retenues

La DRH, pour l'ensemble de l'entreprise regroupe les prévisions ainsi exprimées et procède dans une première étape à l'analyse d'opportunités. Elle vérifie entre autres, la fiabilité et les intérêts des :

- Formations envisagées (niveaux spécialités et durées) ;
- Des objectifs assignés à ces formations ;
- Des coûts ;
- Et des établissements.

Dans une deuxième étape, elle procède à la consolidation des formations retenues et dégage le plan de formation annuel de l'entreprise et le budget y afférent.

2-3- Elaboration du plan de formation

A partir du mois de septembre le service emploi et formation reçoit les besoins en formation de chaque direction et commence à élaborer le plan de formation à suivre pour l'année prochaine les besoins et les catalogues de formation des différentes écoles et instituts. Ce service doit prendre en compte les objectifs visés, les spécialités, la durée, l'organisme, le tuteur et les intéressés.

2-3-1- objectifs visés

Les objectifs visés par l'entreprise dans le plan de formation pour 2017 sont essentiellement :

- La mise à niveau des connaissances des employés ;
- Perfectionnement professionnelle ;
- Maitrise de la gestion prévisionnelle ;
- Amélioration de la conception des produits ;
- Interprétation des phénomènes ;
- Recyclage ;
- Maitrise des nouvelles technologies ;
- Amélioration de la qualité.

2-3-2- Les Spécialités

L'entreprise a choisi de suivre la formation dans les spécialités qui correspondent a ses besoins tels que :

- formation en gestion des projets ;
- formation en gestion des magasins ;
- Formation en informatique spécialités Excel ;
- Formation en informatique spécialité bureautique ;
- Formation dans la gestion de la production ;
- Formation en électromécanique ;
- Formation en hygiène et sécurité ;
- Formation en méthodes de contrôle ;
- Négociation des contrats ;
- Formation en marketing et export ;
- Formation en maintenance des équipements ;
- Formation en gestion des stocks ;
- Formation en entretien et fabrication outillage ;
- Maintenance sur installation de gaz (régulation, risque gaz) ;
- Formation en ordonnancement et lancement ;
- Et formation en automatismes électriques.

2-3-3- Type, durée et date de la formation

La majorité des formations sont assurées par des organismes externes pour lesquels opte l'entreprise EI et d'autres qui se déroulent au in de l'entreprise par ses propres moyens, par exemple : formation en ordonnancement et lancement.

La date et la durée de la formation de formation diffère d'une formation de courte durée à une formation de longue durée. Elle peut être programmée pour 2 ou 5 jours tel dans le cas de séminaires, ou bien d'une semaine ou plus pour les autres formes de formation.

2-3-4- Organisme de formation ou tuteur

L'entreprise d'EI reçoit des catalogues d'offre de formation par les différents organismes qui permettent à l'entreprise de s'informer sur le coût, les formes et la durée des formations proposées.

-Le personnel concerné : les intéressés sont désignés par le responsable de chaque service de l'entreprise, selon ses besoins.

2-3-5 le budget consacré a la formation

L'exécution d'un plan de formation a un coût financier qu'il faudra évaluer en sa mise en œuvre.

L'entreprise Electro-Industrie prélève un budget annuel qui est de 1% de masse salariale chaque année pour la formation, elle prend en considération la logistique mise à la disposition des formateurs et leurs exigences.

Le plan de formation va générer une détermination des dépenses pour la réalisation d'une série d'actions visant un certain nombre d'objectifs, ces dépenses seront évaluées par tous les moyens qui doivent être utilisés dans la réalisation du plan de formation.

2-4-L'évaluation des formations

Un plan de formation annuel est élaboré pour l'année N+1, et suivi pendant l'année considérée par la réalisation des formations planifiées et leurs évaluations. Toute formation doit faire l'objet d'évaluation et suivi. En effet, plusieurs niveaux d'évaluation peuvent être envisagés :

- Avant la formation ;

- Pendant la formation ;
- A l'issue de la formation ;
- Et après la formation.

- **L'évaluation avant la formation**

A ce stade, il est de la responsabilité du formateur d'évaluer la fiabilité pédagogique de l'action. Evaluer des stagiaires avant la formation, vérification du pré requis, homogénéisation des niveaux.

- **Evaluation pendant la formation**

L'évaluation des stagiaires pendant la formation consiste de contrôler le déroulement et l'assimilation des nouvelles connaissances et des nouveaux comportements et rectifier le tir en cour de formation.

- **Evaluation à l'issue de la formation**

Evaluation à fin de la formation par des tests et examens finaux pour vérifier si l'objectif est atteint.

- **L'évaluation après la formation**

Evaluation au niveau des postes de travail (effet de formation sur les performances), l'agent formé aura une durée suffisante pour mettre en épreuve les nouvelles connaissances et compétences acquise lors de la formation et il sera évalué par son supérieur hiérarchique direct qui jugera les résultats de formation.

2-4-1- Types d'évaluations

Certains responsables de formation entendent par le terme évaluation, une mesure de la satisfaction, alors que d'autres le définissent comme, test de connaissances. Ces deux notions sont complémentaires et participent ensembles à la détermination du retour sur investissement des actions de formation qu'elle a initié l'entreprise.

En effet, toute formation de durée supérieure ou égale à trois (03) jours sera soumise à une fiche d'évaluation qui comprend : l'évaluation à chaud et l'évaluation à froid.

2-4-1-1- L'évaluation à chaud

L'évaluation de la satisfaction, l'évaluation des réactions et l'évaluation à chaud sont les trois expressions les plus souvent utilisées pour qualifier l'évaluation qui intervient à la fin de l'action de formation.

Ce moment d'évaluation est la pratique la plus répandue dans les entreprises et se réalise systématiquement quelle que soit la formation.

Dans ce cadre, il est question de recueillir les réactions des bénéficiaires de la formation et de les exprimer en chiffres explicites et de donner leurs avis sur l'acte d'évaluer à ce niveau : cette évaluation comprend le contenu de la formation, sa durée, son rythme, l'apport des formateurs et les méthodes utilisées et en générale l'ambiance dans laquelle s'est déroulée la formation.

Cependant, le recueil d'opinions reste un moyen qui réveille les grandes tendances en fournissant des indications importantes concernant l'atteinte des objectifs pédagogiques et un bon pronostic pour le transfert en situations professionnelles.

2-4-1-1-1 Ses outils

Ce sont les suivants :

- Testes techniques ;
- Interviews ;
- Questionnaire d'évaluation ;
- Rapport des conclusions des formateurs ;
- Et rapport du pilote de la formation ;

2-4-1-1-2 Son but

Son but est de :

- Donner aux participants l'occasion de faire la synthèse de ce qui a été traité ;
- Exprimer leurs avis quant à la pertinence et l'efficacité de l'acte pédagogique ;
- Recueil de suggestions quant aux améliorations possibles ;
- Recevoir le programme à la lumière des commentaires ;
- Et identifier de nouveaux besoins.

2-4-1-2 L'évaluation à froid

C'est une évaluation réalisée après six (6) mois. Il s'agit d'évaluer le personnel formé pendant la réalisation du travail exigé tout en prenant compte des acquis, autrement dit, l'évaluation des comportements professionnels en situation professionnelle et évaluer de façon la plus objective possible le résultat d'un individu formé, d'autre part, évaluer de la formation sur les résultats de l'entreprise à travers le calcul de certains indicateurs de performance.

En effet, cette évaluation consiste à mettre le formé en situation de travail en vue d'apprécier les réalisations effectuées. Cette appréciation peut être réalisée à l'aide de l'administration d'un questionnaire, l'observation et l'interview.

De plus, cette évaluation souligne les effets de la formation sur l'organisation à travers des combinaisons et des rapports de plusieurs paramètres (coût, productivité, bénéfice...).

2-4-1-2-1 Ses différentes étapes

Il convient de distinguer :

- Evaluation pédagogique (vérification de l'encrage des acquis) ;
- Evaluation des comportements (vérification de l'apparition sur le terrain de nouveaux comportements attendus) ;
- Et ratios d'amélioration (suivre l'amélioration des ratios).

Suivant toutes ses évaluations, l'entreprise Electro-Industries fait une évaluation sur l'efficacité de la formation et par la suite le classement des organismes de formation selon toutes ses évaluations.

2-5 - les différentes formations existantes au sein d'EI

Pour atteindre ses objectifs stratégiques, EI met en œuvre un processus de formation diversifié pour se doter d'un effectif qualifié. Le recours à la formation ces dernières années est justifié d'une part, par les déterminants internes à savoir :

- Le nombre d'effectif inscrit en formation ;
- Et la technologie adaptée.

Et d'autre part, des déterminants externes tels que :

- Les relations avec les tiers comme les fournisseurs et les clients ;
- Et l'engagement des marchés de la formation.

Il existe de nombreuses formations les plus fréquentes à l'entreprise Electro-Industries :

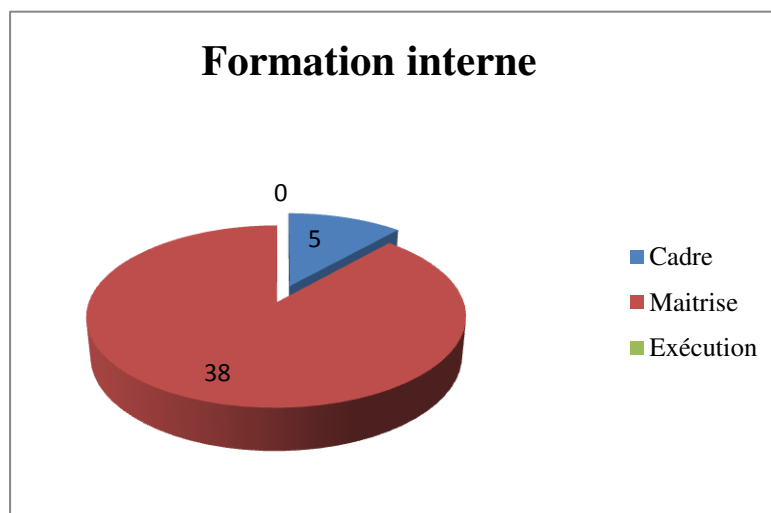
2-5-1 la formation interne

La formation interne se dispense au centre de formation professionnelle (CFP), qui se trouve à l'intérieur de l'entreprise, elle se fait sur les postes de travail et c'est l'entreprise qui paye toutes les charges.

NB : la durée est variable selon la spécialité.

La formation interne selon les catégories socioprofessionnelles durant l'année 2015 est représentée dans la figure ci-après :

Figure n°2 : Répartition d'effectifs par CSP de la formation interne de l'année 2015



Source : Réalisée par nos soins à partir des données internes de l'EI

Selon les détails donnés dans cette figure nous pouvons déduire que la répartition de cette forme de formation interne s'explique ainsi :

- les cadres : le nombre concerné est de 5 ;
- La maitrise : le nombre concerné est de 38 ;
- L'exécution : le nombre concerné est de 0.

L'effectif concerné par la formation interne touche beaucoup plus la maîtrise contrairement à celle des cadres qui est d'un nombre moins important.

2-5-2 la formation externe

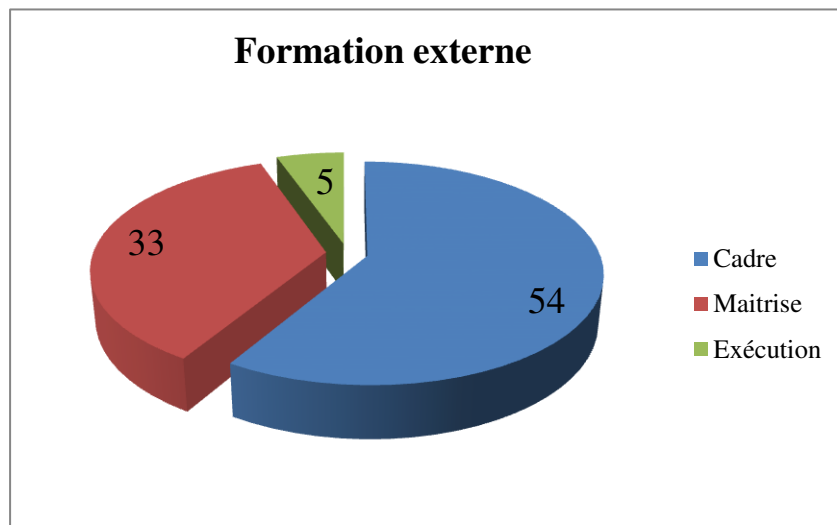
Ce sont toutes les formations qui dispensées à l'intérieur de l'entreprise, quand la demande de formation dans n'importe quel secteurs ou service de l'entreprise ou la spécialité demandée n'est pas pris en charge par le centre de formation de l'entreprise.

Avant de lancer une formation et après avoir reçu des offres de différents instituts soit par mail ou fax, l'entreprise procède à ce qui suit :

- Sélectionner l'organisme de formation selon le programme proposé, le C-V du formateur, le coût de la formation et la notoriété de l'organisme ;
- Après avoir fait le choix de l'institut, l'entreprise demande une convention ou elle la fait à leurs niveaux, ainsi faire un contrat de fidélité avec le travailleur si nécessaire (formation longue durée) ;
- Après avoir fait le choix de l'institut, l'entreprise prend contact avec eux pour déterminer la date de début de la formation et l'emploi du temps choisi ;
- Et pour le paiement, l'entreprise reçoit de l'institut la facture selon les tranches mentionnées dans la convention.

La formation externe selon les catégories socioprofessionnelles pour l'année 2015 est représentée dans la figure ci-après :

Figure n°3: Répartition d'effectifs par CSP de la formation externe de l'année 2015



Source : Elaborée par nos même à partir des données internes d'EI.

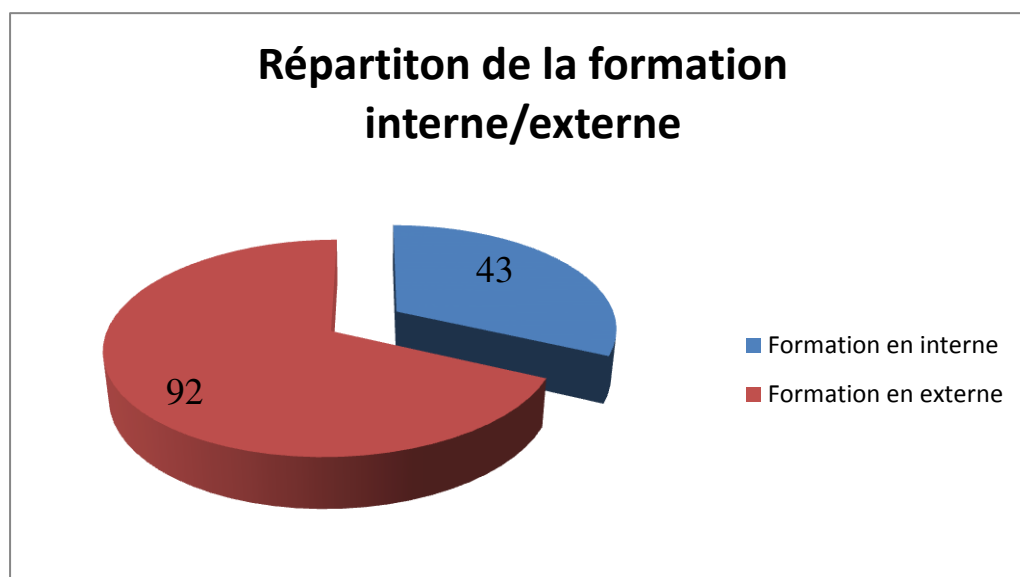
La répartition de cette forme de formation externe telle que représentée dans cette figure est ainsi :

- les cadres : le nombre concerné est de 54 ;
- La maîtrise : le nombre concerné est de 33 ;
- L'exécution : le nombre concerné est de 5.

L'effectif concerné par la formation interne touche beaucoup plus les cadres contrairement à celle de la maîtrise qui est d'un nombre inférieur.

La répartition de la formation interne/externe pour l'année 2015 est présentée dans la figure suivante :

Figure n°4 : Répartition de la formation interne/externe de l'année 2015



Source : Elaborée par nos soins à partir des données de documents internes d'EI.

EI forme ses salariés en interne et en externe, le seul déterminant de choix de lieu de travail est la capacité de l'entreprise à former ou à ne pas former en interne, c'est-à-dire si les formateurs d'Electro-Industrie sont capable de réaliser le besoin en formation, EI ne va pas faire appel à des organismes externes.

Nous constatons qu'Electro-Industrie durant l'exercice 2015 réalise plus des actions de formations en externe.

2-5-3 La formation à l'étranger

La formation à l'étranger est une formation qui se fait en dehors du pays à l'étranger, en cas d'acquisition d'une nouvelle machine, ou une nouvelle technologie en envoyant des techniciens pour acquisition du nouveau savoir.

2-5-4 Séminaire

Les séminaires représentent une importance majeure pour l'activité, ils sont limités de 2 à 4 séminaires par an.

C'est une formation de courte durée (1 à 5 jours) permettant la mise à niveau du personnel, la mise à jour des techniques ayant trait aux formations de l'entreprise.

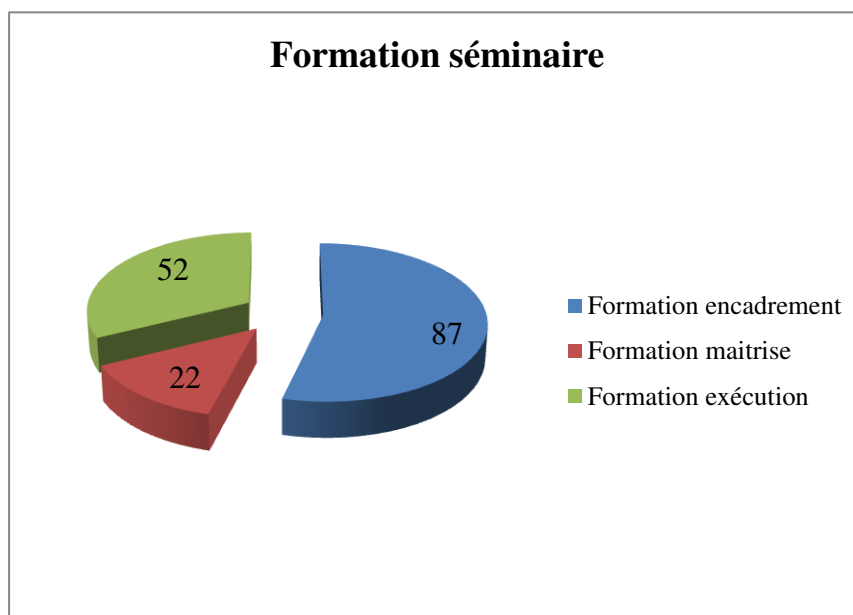
Les inscriptions se font par une télécopie qui est destinés au centre de formation.

Une fiche de présence sera établie durant les 5 jours de séminaire et une attestation de suivi de formation leur délivrée à l'issue de la formation.

Il s'agit d'un regroupement des personnes qui vont discuter un thème d'actualité (avec la présence des spécialistes et des cadres supérieures), l'entreprise profite cette opportunité pour permettre à ces cadres de prendre part à ces séminaire et pour objectifs d'acquérir de nouvelles connaissances.

Nous allons illustrés le volume de formation séminaire durant l'exercice 2016 qui sont retracé dans la figure suivante :

Figure n° 5 : Répartition de l'action de formation séminaire durant l'année 2016



Source : Elaborée par nos même à partir des données internes de l'EI

La nature de la formation séminaires est caractérisée par différentes thèmes tels que Séminaire sur La gestion de projets : les bonnes pratiques, Formation sur Agent Technique Sécurité et Séminaire sur La gestion des carrières, etc. Elles sont engendrées par une durée et des coûts.

Selon les détails donnés dans cette figure, nous pouvons déduire que la répartition de la formation séminaire selon les catégories socioprofessionnelles s'explique que les cadres sont eux qui bénéficient d'un nombre important de formation séminaire.

2-5-5 le perfectionnement professionnel

Le perfectionnement est une action de formation qui permet de l'adaptation permanente de l'agent à son poste de travail en tenant compte des nouvelles exigences dictées par l'évaluation technique, technologie ou de gestion et ceci par la mise à niveau de ses connaissances et de ses capacités. Il est sanctionné par une attestation de participation ou une attestation de stage.

2-5-6 la formation sur le tas

La formation sur le tas est celle assurée quotidiennement au poste de travail par le personnel maîtrise et cadre, au profit des travailleurs mis sous leurs responsabilités hiérarchiques. C'est une formation d'une durée allant de deux (02) à six (06) mois, destinée pour un travailleur orienté pour un nouveau poste et sera encadré par un travailleur expérimenté.

A la fin de la période de formation, un test théorique ou pratique sera organisé au travailleur, sur lequel une décision de confirmation au poste sera prononcée ou une prolongation de la période de formation si les résultats sont jugés insuffisants.

Si les compétences du travailleur seront jugées insuffisantes, ce dernier réintègrera son poste d'origine.

2-5-7- la formation spécialisée

La formation spécialisée a pour but d'offrir au fonctionnaire, une nouvelle qualification qui lui permettra d'accéder à un nouveau poste de sorte à répondre à ces exigences.

Section 3 : La situation évolutive de la formation au sein d'Electro-Industries

Nous distinguons la répartition des effectifs formés par structures et catégories socioprofessionnelle et la répartition des effectifs par niveau d'instruction/CSP à savoir :

3-1 -La répartition des effectifs formés par structures et par CSP durant l'année 2015 et 2016

Nous présentons la répartition des effectifs formés par structure/CSP durant l'année 2015 et 2016 qui sont retracés par les tableaux suivants :

Tableau n°3 : la répartition des effectifs par structures/CSP : année 2015

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
UTR	06	27	48	81
UMP	12	23	32	67
D.G	32	4	2	38
Total	50	54	82	186

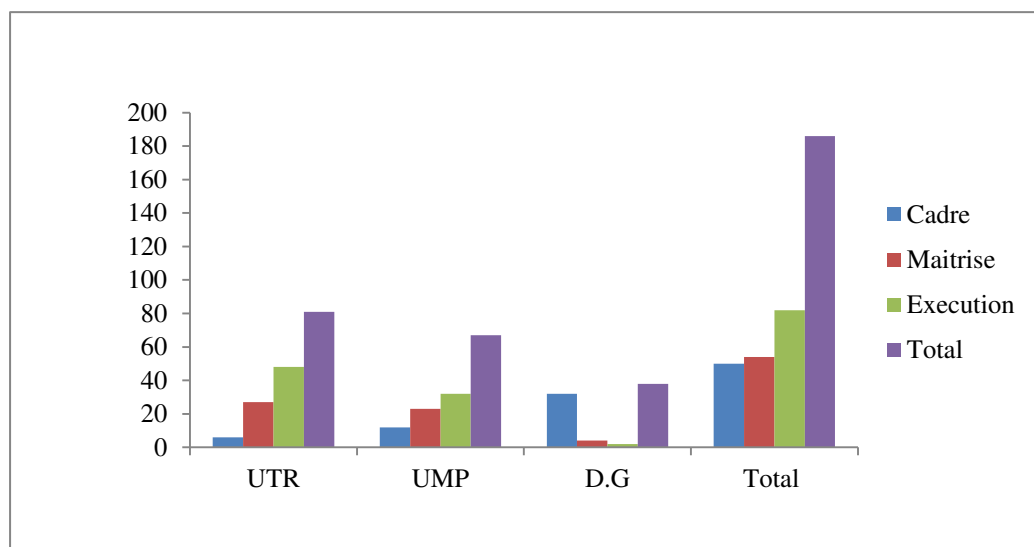
Source : documents internes de l'EI

Le taux de réalisation du 01.01.2015 au 31.12.2015 est de 62%.

Nous constatons à partir de ce tableau, que ceux de l'exécution qui bénéficient d'un nombre important de formation, après viennent les agents de maitrise, ensuite ceux des cadres. Cela est dû aux besoins détecté lors de processus d'élaboration des plans de formation.

Les effectifs de cette entreprise sont présentés dans la figure suivante :

Figure n° 6 : Répartition des effectifs formés durant l'année 2015



Source: Elaborée par nous-mêmes à partir des données internes à l'EI

Concernant le volet formation, l'entreprise Electro-Industrie a prévu la formation de 300 agents pour l'année 2015. En effet L'EI a réalisé la formation de 186 agents, soit 62%. Sur les 186 travailleurs formés, 37 étaient prévus sur le plan de formation 2015, soit 19.89%.

- Le coût de réalisation pour l'année 2015 est de 5800 KDA ;
- La masse salariale pour l'année 2015 est 570 535 KDA ;
- Le taux de réalisation de la formation pour l'année 2015 est de 1.02% ;
- L'entreprise a noté le glissement des actions de formation non réalisées en 2015 sur l'année 2016.

Tableau n°4: La répartition des effectifs formés durant l'année 2016

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
UTR	16	10	22	48
UME	15	8	9	32
UPT	15	7	1	23
D.G	41	3	12	56
Total	87	28	44	159

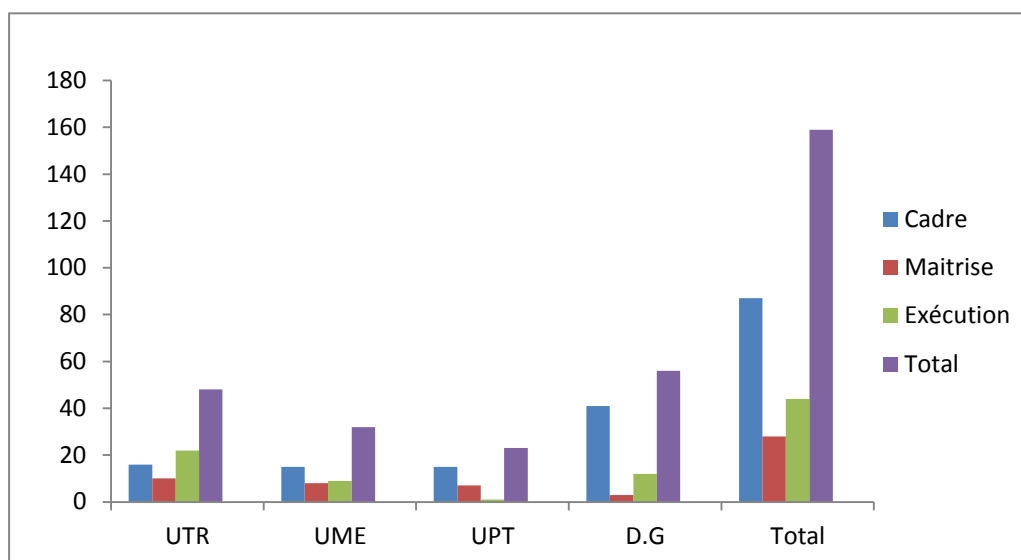
Source : documents interne de l'EI

Le taux de réalisation du 01.01.2016 au 31.12.2016 est de 70.04%.

Nous constatons à partir de ce tableau, que les cadres sont les premiers formés au sein de l'entreprise EI, après viennent ceux de l'exécution, ensuite les agents de maitrise.

Les effectifs formés de cette entreprise sont présentés dans la figure suivante :

Figure n°7 : Répartition des effectifs formés durant l'année 2016



Source : Elaborée par nous-mêmes à partir des données internes à l'EI

Concernant le volet formation, l'entreprise Electro-Industries a prévu la formation de 227 agents pour l'année 2016. L'entreprise a réalisé la formation de 159 agents, soit 70.04%.

Si nous comparons ces deux exercices, nous constatons que l'entreprise Electro-Industrie a formé un nombre important durant l'exercice 2016 soit 70.04%.

3-2- la répartition des effectifs par niveau d'instruction et par catégories socioprofessionnelles

Nous présentons la répartition des effectifs par niveau d'instruction et par catégories socioprofessionnelle durant l'année 2015 et 2016 qui est retracé dans les tableaux suivants :

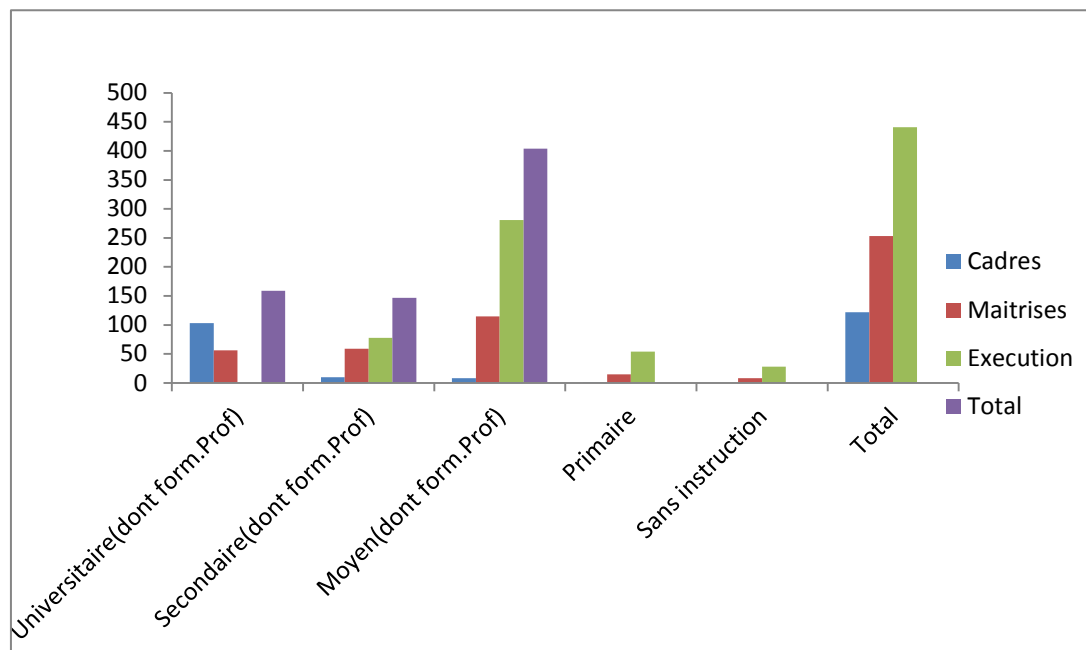
Tableau n°5 : la répartition des effectifs par niveau d'instruction / par catégories socioprofessionnelle durant l'année 2015

Niveau d'instruction	Cadres	Maitrises	Execution	Total
Universitaire(dont form.Prof)	103	56	0	159
Secondaire(dont form. Prof)	10	59	78	147
Moyen(dont form.Prof)	8	115	281	404
Primaire	1	15	54	70
Sans instruction	0	8	28	36
Total	122	253	441	816

Source : document interne de l'EI

La figure des effectifs est présentée comme suit :

Figure n°8: Effectifs par niveau d'instruction de l'année 2015



Source : Réalisée par nos soins à partir des données internes à l'EI

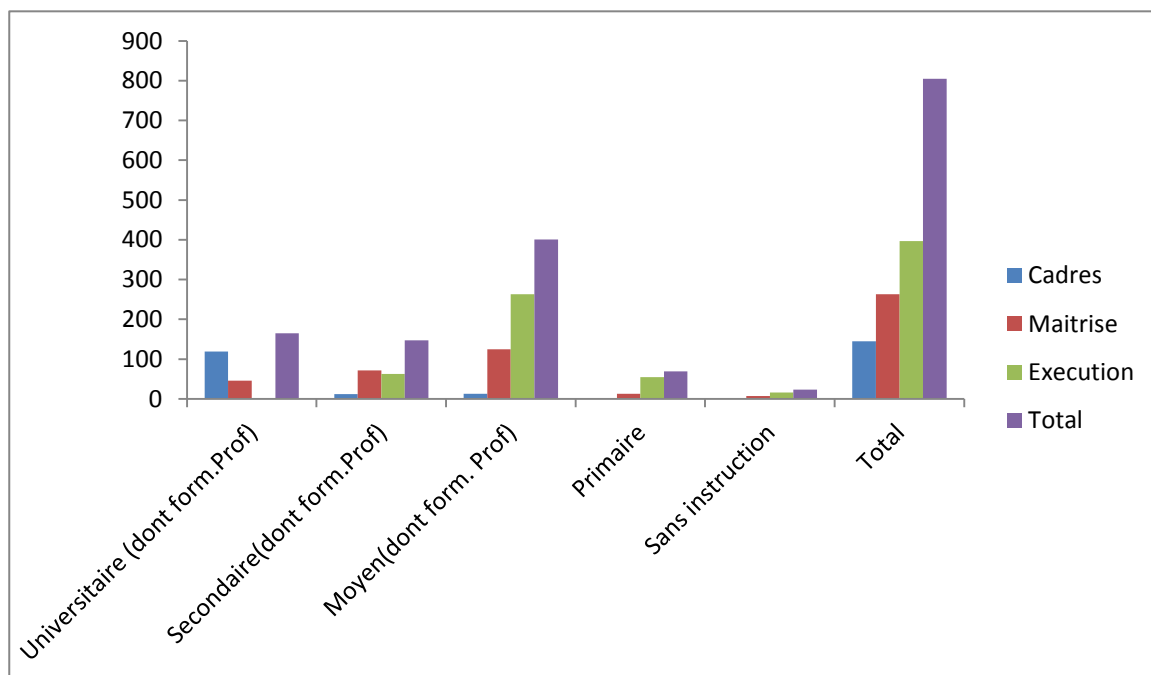
L'analyse du tableau ci-dessus nous montre, le nombre le plus élevé en terme d'effectifs à un niveau d'instruction moyen avec 404 travailleurs avec une proportion plus élevée dans la catégorie exécution.

Tableau n°6 : la répartition des effectifs par niveau d'instruction / par catégories socioprofessionnelle durant l'année 2016

Niveau d'instruction	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
Universitaire (dont forma. Pro)	119	46	0	165
Secondaire (dont forma. Prof)	12	72	63	147
Moyen (dont forma. Prof)	13	125	263	401
Primaire	1	13	55	69
Sans instruction	0	7	16	23
Total	145	263	397	805

Source : document interne de l'EI

Figure n°9 : Effectifs par niveau d'instruction de l'année 2016



Source : Réalisé par nos soins à partir de données internes de l'EI

L'analyse du tableau ci-dessus nous montre que, le nombre le plus élevé en termes d'effectif à un niveau d'instruction moyen avec 401 travailleurs avec une proportion plus élevée dans la catégorie exécution.

Si nous comparons ces deux exercices, nous constatons que ya eu une diminution en terme d'effectifs à un niveau d'instruction moyen.

Conclusion du chapitre

L'évolution permanente de l'environnement technique et concurrentiel a obligé Electro-Industrie à suivre le rythme des changements et des transformations accélérées. Dans cette approche l'Electro-Industries considère la formation comme un outil stratégique de sa politique de développement.

L'entreprise Electro-Industrie (ENEL) concerne des efforts importants pour ses ressources humaines qu'elle considère comme un axe de préoccupation majeur et poursuit un processus continu de développement des compétences et performance de ses employés.

En effet, elle porte une attention particulière aux trois phases principales de la formation et du perfectionnement du personnel telles que l'évaluation des besoins, la conception d'un programme et la mise en œuvre du processus de formation.

Notamment diverse méthodes de formation sont mises à la disposition des responsables de formation pour permettre à ces derniers de développer les compétences des employés.

Et pour cela, l'entreprise Electro-Industrie (ENEL) a fourni des efforts importants pour la formation et le développement des compétences vus que pour chaque exercice elle forme un nombre important de ses salariés.

Conclusion générale

En guise de conclusion à notre travail de recherche, nous pouvons dire que la gestion des ressources humaines est une fonction stratégique, dont les enjeux sont déterminants dans la conduite des changements en cours, pour adapter l'entreprise au nouveau au nouveau contexte économique national et à l'environnement international, où les évolutions se concrétisent et s'évaluent en terme de performance et de compétitivité et doivent être organisées sur la base de savoir et des compétences.

La gestion des ressources humaines a évolué avec l'évolution des pratiques managériales, sa préoccupation est le développement et l'épanouissement de l'homme au travail, notamment à travers la formation, la communication interne, l'enrichissement des tâches, etc.

A cet effet, la formation est devenue un facteur important pour le développement et la valorisation des ressources humaines de l'entreprise et la performance de celle-ci. Elle permet d'améliorer les compétences et augmenter le stock des connaissances des salariés d'une part, et d'autre part, renseigner les responsables sur les nouvelles techniques, les nouveaux règlements qui permettent à l'entreprise de s'adapter aux changements, d'accroître sa productivité, ... et par conséquent d'être plus compétitive.

En pratique, nous pouvons dire que l'entreprise Electro-Industrie (ENEL) est consciente de la nécessité d'accorder une importance pour le développement des compétences des salariés par la formation. Cela traduit par un nombre important d'effort dans la mise en œuvre de la démarche compétence, et par un nombre important qui se réalise dans chaque exercice.

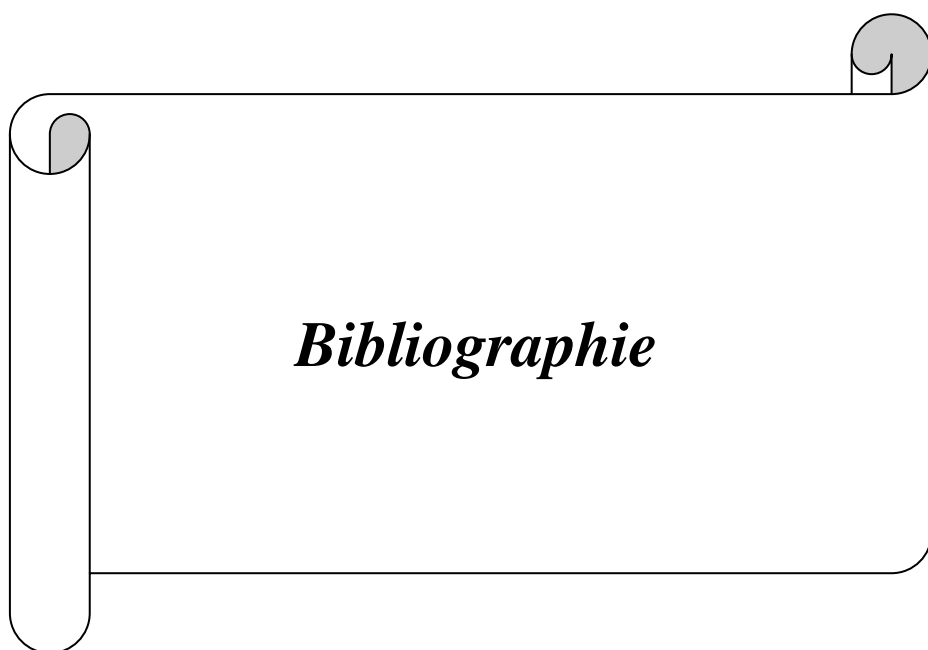
Le plan de formation de l'entreprise Electro-Industrie définit le type, la spécialité ainsi que les personnes à former, les priorités, la pédagogie, le calendrier, le budget et surtout la manière dont ces actions seront évaluées pour inciter les formés à suivre sérieusement ces formations et d'acquérir le maximum de connaissances possibles afin d'améliorer ses compétences et donc la performance de leur entreprise.

Evaluer la formation est nécessaire pour l'entreprise Electro-Industrie qui souhaite connaître le retour sur l'investissement des actions de formation qu'elle a initiées. Elle met en œuvre des niveaux d'évaluation de formation dans le but d'évaluer la satisfaction des stagiaires en fin de formation et l'atteinte des objectifs pédagogiques et l'appréciation de la mise en pratique de la formation après six mois.

Avec le développement des compétences des salariés, la formation permet d'accompagner en grande partie la réalisation des objectifs de l'entreprise ENEL tels que la qualité, la

Conclusion générale

productivité, l'efficacité, compétitivité, adaptation, performance, etc. La formation permet aussi la réalisation des objectifs individuels des salariés en l'occurrence l'acquisition de nouveaux savoirs, la satisfaction et la motivation des ressources humaines et la maîtrise de leurs métiers.



Bibliographie

I -Ouvrages

- BARABEL. M, MEIER. O « MANAGEOR » 3^{ème} édition, DUNOD, Paris
- BESSAYRE des HORTS, « Gérer les ressources humaines dans l'entreprise : concepts et outil », ED. Les éditions d'organisation, Paris.
- BUCK.J, « Le management des connaissances et de compétences en pratique », édition d'organisation, Paris, 2003.
- DIMITRI W, « Les ressources humaines », 3^{ème} édition d'organisation, Paris, 2006.
- DENNERY.M, «Organiser le suivi de la formation : méthodes et outils », ESF édition, 2^{ème} éd, Paris, 2000.
- GEAN. M.P, « Ressources humaines » 12^{ème} édition. Vuibert 2010.
- Guide de gestion des ressources humaines, édition technico compétences, Québec 2013.
- HENRI. MARI .B « Gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance » 6^{ème} édition, DUNOD, 2005.
- LEBOTERF. G, « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », édition d'organisation, 1990.
- LOIC. C, F. Guérin et F. Pigevre « gestion des ressources humaines », édition DUNOD 2007.
- LOUART. P, « Gestion des ressources humaines », édition eyralles 1994.
- MEIGNANT. A, « Manager la formation » 7^{ème} édition, édition liaison, Paris, 2006.
- PASCAL. L in Potier Vincet et Bencivenga. M, « Evaluation des politiques local : évaluation interne et externe » éd Moniteur, Paris, 2005.
- PERETTL.J.M, dictionnaire « Ressources humaine », 2^{ème} édition .Vuibert. Paris.
- PARMENTIER.P, « Ingénierie de formation pour l'entreprise ».Dunod, 2003.
- ROUSSEL. P, « Méthode de recherche en gestion des ressources humaines » 2^{ème} édition, Economica, Paris.
- SEKIOU. B, Fabi. Bayad. Peretti. ALIS. Chevalier « Gestion des ressources humaine » 2^{ème} édition, Boeck et larcier université Bruxelles, 2001.
- SHIMON. L. Dolan. TANIA. S, SUSAN. E.JACKSON. Randanll.S. Schuller. « La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratique actuelle », édition du Renouveau pédagogique, Paris 2002.

- SEBASTIEN .D et DOMINIQUE .R, « Gestion et management de l'entreprise » Edition. HACHETTE, Paris, 2005.
- SOYER .J, « fonction formation » 2^{ème}, édition d'organisation, Paris, 2002.
- VATIER. R, « Développement de l'entreprise et promotion des hommes, Ed, entreprise moderne, d'édition ». 4^{ème} édition, Paris.
- ZARIFIAN.PH, « Objectifs compétence », édition liaison, 2001.

II- Thèses et mémoires

- KICHOU Djedjiga, « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performances de l'entreprise. Cas des entreprises algériennes » mémoire de magister en science économique, option ; management des entreprises, 2014-2015.
- BOUSAHO Souhila, « Le rôle de la formation dans le développement des compétences du personnel « cas : l'EPE/ Electro-industrie / SPA AZAZGA » Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme en science économique, option : économie de gestion des entreprises, 2011.
- BOUKHEROF Belkacem, « Perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques algériennes. Cas : Algérie télécom Sonelgaz et Saidal » mémoire de magister en science de gestion, option : gestion des entreprises, 2011.

III- Site Internet

- www.technocompétence/.qc.ca.guide RH complet
- www.doc.etudiant.com
- www.electro-industrie.com
- www.agrh.org

Annexe n° 1 : Une demande de besoin en formation

ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES **EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA** Société par actions au capital de 4.753.000.000 DA

DIRECTION GENERALE
DRHO/DGRH/SEF

Azazga, le

REF : N°...../2017

A

**MADAME ET MESSIEURS LES
DIRECTEURS CENTRAUX ET D'UNITES**

**OBJET : Plan de formation 2017
PJ : FO 6 221**

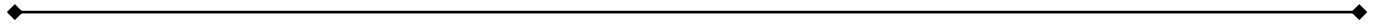
Madame, Messieurs,

Dans le cadre de l'élaboration du plan annuel de formation 2016 et en application de la procédure 6221-Formation et Compétences et conformément au point 02-Revue des compétences, nous vous demandons de bien vouloir nous communiquer vos besoins en formation selon FO 6221 ci joint dans les plus brefs délais.

Dans l'attente, nous nous tenons à votre entière disposition pour toutes informations complémentaires.

Sincères Salutations.

Annexe n° 1 : Une demande de besoin en formation



Annexe n°2 : Le plan annuel de la formation

ELECTRO INDUSTRIES 15300 AZAZGA – ALGERIE	ENREGISTREMENT SYSTÈME QUALITÉ	ANNEE : 2017
	PLAN ANNUEL DE FORMATION	

Spécialités (Thèmes)	Objectifs Visés	Date ou Période	TYPE			Organisme de Formation	Personnel concerné (Noms, Postes)
			Formation		Exp		
			Ext	Int	Int		
Sûreté Interne des Etablissements	Mise à niveau	Mars 2017	X			INPED	
Gestion des Magasins	Mise à niveau	Mars 2017	X			INPED	
Nouveau Système Comptable et Financier, Normes IAS/IFRS	Mise à Niveau	Mars 2017	X			C.C.I Djurdjura	
Gestion des projets	Perfectionnement	Avril 2017	X			INPED	
Comment déterminer les temps de production	Perfectionnement	Avril 2017	X			INPED	
Marketing et action commerciale	Mise à niveau	Avril 2017	X			INPED	
Access	Mise à niveau	Mai 2017	X			ESI	

Annexe n°2 : Le plan annuel de la formation

ELECTRO INDUSTRIES 15300 AZAZGA – ALGERIE	ENREGISTREMENT SYSTÈME QUALITÉ	ANNEE : 2017
	PLAN ANNUEL DE FORMATION	PAGE : 3/6

Spécialités (Thèmes)	Objectifs Visés	Date ou Période	TYPE			Organisme de Formation	Personnel concerné (Noms, Postes)
			Formation		Exp		
			Ext	Int	Int		
Sureté Interne des Etablissements	Mise à niveau	Mars 2017	X			INPED	
Gestion des Magasins	Mise à niveau	Mars 2017	X			INPED	
Nouveau Système Comptable et Financier, Normes IAS/IFRS	Mise à Niveau	Mars 2017	X			C.C.I Djurdjura	
Gestion des projets	Perfectionnement	Avril 2017	X			INPED	
Comment déterminer les temps de production	Perfectionnement	Avril 2017	X			INPED	
Marketing et action commerciale	Mise à niveau	Avril 2017	X			INPED	
Access	Mise à niveau	Mai 2017	X			ESI	

Annexe n°2 : Le plan annuel de la formation

ELECTRO INDUSTRIES 15300 AZAZGA – ALGERIE	ENREGISTREMENT SYSTÈME QUALITÉ	ANNEE : 2017
	PLAN ANNUEL DE FORMATION	PAGE : 4/6

Spécialités (Thèmes)	Objectifs Visés	Date ou Période	TYPE			Organisme de Formation	Personnel concerné (Noms, Postes)
			Formation		Exp		
			Ext	Int	Int		
Sûreté Interne des Etablissements	Mise à niveau	Mars 2017	X			INPED	
Gestion des Magasins	Mise à niveau	Mars 2017	X			INPED	
Nouveau Système Comptable et Financier, Normes IAS/IFRS	Mise à Niveau	Mars 2017	X			C.C.I Djurdjura	
Gestion des projets	Perfectionnement	Avril 2017	X			INPED	
Comment déterminer les temps de production	Perfectionnement	Avril 2017	X			INPED	
Marketing et action commerciale	Mise à niveau	Avril 2017	X			INPED	
Access	Mise à niveau	Mai 2017	X			ESI	

Annexe n°2 : Le plan annuel de la formation

ELECTRO INDUSTRIES 15300 AZAZGA – ALGERIE	ENREGISTREMENT SYSTÈME QUALITÉ	ANNEE : 2017
	PLAN ANNUEL DE FORMATION	PAGE : 5/6

Spécialités (Thèmes)	Objectifs Visés	Date ou Période	TYPE			Organisme de Formation	Personnel concerné (Noms, Postes)
			Formation		Exp		
			Ext	Int	Int		
Sûreté Interne des Etablissements	Mise à niveau	Mars 2017	X			INPED	
Gestion des Magasins	Mise à niveau	Mars 2017	X			INPED	
Nouveau Système Comptable et Financier, Normes IAS/IFRS	Mise à Niveau	Mars 2017	X			C.C.I Djurdjura	
Gestion des projets	Perfectionnement	Avril 2017	X			INPED	
Comment déterminer les temps de production	Perfectionnement	Avril 2017	X			INPED	
Marketing et action commerciale	Mise à niveau	Avril 2017	X			INPED	
Access	Mise à niveau	Mai 2017	X			ESI	

Annexe n°2 : Le plan annuel de la formation

ELECTRO INDUSTRIES 15300 AZAZGA – ALGERIE	ENREGISTREMENT SYSTÈME QUALITÉ	ANNEE : 2017
	PLAN ANNUEL DE FORMATION	PAGE : 6/6

Spécialités (Thèmes)	Objectifs Visés	Date ou Période	TYPE			Organisme de Formation	Personnel concerné (Noms, Postes)
			Formation		Exp		
			Ext	Int	Int		
Sureté Interne des Etablissements	Mise à niveau	Mars 2017	X			INPED	
Gestion des Magasins	Mise à niveau	Mars 2017	X			INPED	
Nouveau Système Comptable et Financier, Normes IAS/IFRS	Mise à Niveau	Mars 2017	X			C.C.I Djurdjura	
Gestion des projets	Perfectionnement	Avril 2017	X			INPED	
Comment déterminer les temps de production	Perfectionnement	Avril 2017	X			INPED	
Marketing et action commerciale	Mise à niveau	Avril 2017	X			INPED	
Access	Mise à niveau	Mai 2017	X			ESI	

Annexe n°3 : Une fiche d'évaluation de la formation

ELECTRO INDUSTRIES 15300 AZAZGA - ALGERIE	ENREGISTREMENT SYSTEME QUALITE	NOM, Prénom
	EVALUATION DE LA FORMATION POURVUE	Fait le : - - 2016

Date ou période	Type			Intitulé ou contenu	Organisme de Formation ou tuteur interne	Autres stagiaires Concernés (Noms, Postes)
	Format.		Exp.			
	Ext	Int	Int			
Du 18.10.2015 Au 24.01.2016				« Formation sur le nouveau système comptable et financier et les normes comptable internationales IAS/IFRS »	INSIM	

Durée Planifiée : 05 Jours	Présence réelle : 04 Jours			
	Mauvais	Passable	Bien	Très bien
EVALUATION A CHAUD DU FORMATEUR / TUTEUR (dés la fin de la formation)				
Selon le Stagiaire le.....				
EVALUATION (6 Mois APRES) de l'UTILITE du STAGE/EXPERIENCE LE.....				
Selon le Stagiaire				
Selon le Supérieur Hiérarchique				
Selon le Directeur de l'unité / Central (Si différent)				
Selon la Direction des Ressources Humaines et de l'Organisation				
PIECES JOINTES :			OUI	NON
Programme du Stage				
Copie feuille de présence				
Certificat externe				
Autres :				
TUTEUR INTERNE : Nom :			Prénom :	
			Visa	

OBSERVATIONS, PROPOSITIONS

Introduction générale.....	02
Chapitre1 : Fondements de la gestion des ressources humaines	
Introduction au chapitre 1	06
Section 1 : L'évolution de la gestion de ressources humaines	07
1-1- L'école classique	07
1-1-1- L'école de taylorisme	07
1-1-2-Le fayolisme.....	08
1-2- L'école des relations des humaines	09
1-2-1 Les travaux d'Elton mayo.....	09
1-2-2-La pyramide des besoins d'Abraham Maslow	10
1-2-3 – Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs	11
1-3- L'école moderne	11
1-4- L'approche systémique.....	12
1-5- La gestion stratégique des ressources humaines.....	13
Section 2 : Les définitions et les objectifs de la gestion des ressources humaines	15
2-1- Définition de la GRH	15
2-2- Les objectifs de la GRH	16
2-2-1-Attirer des compétences	16
2-2-2-Conservé les ressources humaines	17
2-2-3-Développer	17
2-2-4-Motiver et satisfaire.....	18
2-2-5-Être efficace	18
Section 3 : Les missions de la gestion des ressources humaines	18
3-1-Administrer efficacement	19
3-2-Développer l'engagement des salariés.....	20
3-3- favoriser le changement.....	20
3-4- Mettre en œuvre la stratégie	20
Section 4 : Les pratiques fondamentales de la gestion des ressources humaines	21
4-1- La planification des ressources humaines	21

4-1-1-Les objectifs de la planification des ressources humaines	22
4-2-Analyse et l'évaluation des emplois	22
4-3-La rémunération.....	23
4-3-1-La rémunération directe.....	23
4-3-2- Avantages sociaux.....	24
4-3-3-L'importance de la rémunération globale	24
4-4- Acquisition des ressources humaines	25
4-4-1-Le recrutement.....	25
4-4-1-1-Objectifs du recrutement.....	26
4-4-1-2-Les sources du recrutement.....	27
4-4-1-2-1-Recrutement externe	27
4-4-1-2-2-Le recrutement interne	27
4-4-2-La sélection	28
4-5-Le développement des ressources humaines	29
4-5-1-L'évaluation des performances	29
4-5-1-1-Objectifs de l'évaluation de la performance.....	29
4-5-2-La formation	30
4-5-3-La gestion des carrières	30
4-6-Le développement humain et social	31
4-7-L'information et la communication.....	32
4-8-L'amélioration des conditions de travail	32
Conclusion du chapitre 1	33
Chapitre 2 : La politique de formation et la gestion des ressources humaines	
Introduction au chapitre 2.....	35
Section 1 : Fondements généraux	36
1-1-Evolution de la formation	36
1-1-1-Jusqu'à 1970	36
1-1-2-De 1970 à nos jours.....	36
1-2-La raison d'être de la formation	37

1-2-1-Moyen développement	37
1-2-2-Moyen de croissance	38
1-2-3-Moyen d'adaptation	38
1-2-4-Moyen d'efficacité collective	38
Section 2 : Définitions, objectifs et types de formation	39
2-1-Définition de la formation et la politique de formation.....	39
2-1-1-Définition de la formation	39
2-1-2-Définition de la politique de formation	41
2-2-Objectifs de la formation	41
2-2-1-Les objectifs liés à l'organisation	42
2-2-2-Les objectifs liés à l'individu	42
2-3-Les types de formation	43
2-3-1-La formation continue (ou la formation sur le tas)	43
2-3-2-La formation professionnelle spécialisée	44
2-3-3-Le perfectionnement professionnel	44
2-3-4-Le recyclage	44
2-3-5-Le séminaire	44
2-3-6-L'alphabétique fonctionnelle	45
2-3-7-La formation hors temps du travail	45
2-3-8-La formation d'initiation	45
2-3-9-La formation interne.....	46
2-3-10-La formation externe	46
2-3-10-1--La formation inter-entreprise.....	46
2-3-10-2-La formation intra-entreprise	46
2-3-10-3-La formation à l'étranger	47
Section 3 : Le processus de formation	47
3-1-Identification et analyse des besoins de formation.....	47
3-1-1-Identification des besoins de formation	47
3-1-1-1-Définitions et types des besoins de formation	48

3-1-1-1-Définitions de besoins de formation	48
3-1-1-1-2-Types de besoins de formation	49
a- Les besoins personnels	49
b- Les besoins individuels	49
c- Les besoins collectifs	50
3-1-1-2-Éléments déterminants les besoins de formation.....	50
3-1-1-2-1-Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel	50
3-1-1-2-2-Enquêtes sur le terrain	50
3-1-1-2-3-L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte	51
3-1-1-2-4-L'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés	51
3-1-1-2-5-L'appréciation du personnel	51
3-1-1-3-Méthodes d'identification des besoins.....	51
3-1-1-3-1-Les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles	52
a- Questionnaire	52
b- L'entretien	52
c- Le catalogue	53
3-1-1-3-2-Les méthodes centrées sur les besoins de l'organisation	53
3-1-1-3-3-Les méthodes de diagnostic individuelles	53
3-1-2-L'analyse des besoins de formation	54
3-1-2-1-Définition d'analyse des besoins	54
3-1-2-2-Analyse des données recueillies.....	54
3-1-2-3-Classification des besoins	55
3-1-2-4-Méthodologie d'analyse des besoins de formation.....	55
3-2-Élaboration d'un plan de formation	55
3-2-1-Définition du plan de formation	56
3-2-2-La démarche générale de l'élaboration du plan de formation	56
3-2-2-1-Le cahier des charges	57
3-2-2-2-Le rôle du responsable hiérarchique	58
3-2-2-3-Le plan individuel de développement des compétences	58
3-3-La mise en œuvre d'un plan de formation	60

3-3-1-La gestion de la formation.....	60
3-3-1-1-L'information du service formation	60
3-3-1-1-1-Les salariés formés et à former.....	60
3-3-1-1-2-Les attentes du personnel.....	60
3-3-1-1-3-Les résultats des actions réalisées	60
3-3-1-1-4-Les moyens de formation interne et externe	60
3-3-1-1-5-La réglementation et son évolution	61
3-3-1-2-L'information des salariés sur la formation	61
3-3-1-3-La gestion des effectifs en formation.....	61
3-3-1-4-La comptabilisation des dépenses de formation	61
3-3-2-Le tableau de bord	61
3-3-3-Le coût de formation	62
3-3-3-1-Le coût de formation externe	62
3-3-3-2-Le coût de formation interne.....	62
3-4- Le suivi et l'évaluation de la formation.....	63
3-4-1-Le suivi de la formation	63
3-4-1-1-Le suivi administratif	63
3-4-3-1-2-Le suivi comptable.....	64
3-4-2-L'évaluation de la formation	64
3-4-2-1-Les objectifs de l'évaluation.....	65
Section 4 : Approche compétences.....	67
4-1- Définition et caractéristiques de compétence	67
4-1-1- Définition de la compétence	67
4-1-2-Les caractéristiques de la compétence.....	68
4-2- Typologie de la compétence	69
4-2-1- Compétence individuelle	69
4-2-2- Compétence collective	70
4-2-3- Compétence organisationnelle	71
4-3-Lier approche compétence et pratique de formation	72

Conclusion du chapitre 2	74
Chapitre 3 : La politique de e formation au sein d'Electro-Industrie	
Introduction au chapitre 3.....	77
Section 1 : Présentations de l'organisme d'accueil d'Electro-Industrie	78
1-1-Historique de l'Electro-Industrie	78
1-2- Le siège et le statut juridique d'Electro-Industrie.....	78
1-3-La stratégie de la entreprise Electro-industrie	78
1-3-1-Commercial	79
1-3-2-Production	79
1-4- L'organisation de l'entreprise Electro-industrie.....	80
1-5-Organisation administrative de la direction des ressources humaines et organisation DRHO	83
1-5-1- Le département gestion des ressources humaines DGRH.....	83
1-5-2-Le département développement des ressources humaines	83
1-5-3-Missions de la DRHO	86
Section 2 : Modalités de gestion de formation	87
2-1- Identification des besoins en formation.....	87
2-1-1-Revue de compétences	88
2-1-2-Méthodes de formation et développement des compétences	88
2-1-2-1-Cas du poste à pourvoir.....	88
2-1-2-2-Mise à niveau	88
2-1-2-3-Perfectionnement	89
2-2-Réalisation des actions retenues	89
2-3-Élaboration du plan de formation	89
2-3-1-Les objectifs visés	90
2-3-2-Les spécialités	90
2-3-3-Durée et date de la formation	91
2-3-4-Organisme de formation ou tuteur	91
2-3-5-Le budget consacré à la formation	91

2-4-L'évaluation de la formation	91
2-4-1-Types d'évaluation	92
2-4-1-1-L'évaluation à chaud	93
2-4-1-1-1-Ses outils.....	93
2-4-1-1-2-Son but	93
2-4-1-2- L'évaluation à froid	94
2-4-1-2-1- Ses différentes étapes	94
2-5- Les différentes formations existantes au sein de l'EI	94
2-5-1- La formation interne.....	95
2-5-2- la formation externe.....	96
2-5-3- La formation à l'étranger	98
2-5-4- Séminaire	98
2-5-5- Le perfectionnement spécialisé	100
2-5-6- La formation sur le tas.....	100
2-5-7-La formation spécialisée.....	100
Section 3 : La situation évolutive de la formation au sein d'Electro-Industrie	101
3-1- La répartition des effectifs formés par structure et par catégories socioprofessionnelle durant l'année 2015 et 2016	101
3-2- La répartition des effectifs par niveau d'instruction et par catégorie Socioprofessionnelle	104
Conclusion du chapitre 3	107
Conclusion générale	109
Bibliographie.....	111
Liste des tableaux, schémas et figures	114
Annexes	118
Table des matières.....	128

