

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERITIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en Sciences de Gestion

Option : Gestion des ressources humaines

THEME

**La gestion de la formation, quel effet sur l'apprentissage
organisationnel**

Cas de la Société nationale des véhicules industriels Oued-Aissi

Présenté par :

IRNATENE Chafia

KACI Said

Encadré par :

Mr. OTMANI Habib

Membres du jury :

Président : Mr KAHRI Samir , MAA , à L'UMMTO

Examineur : Mme KAHRI Rachida, MAA, à L'UMMTO

Rapporteur : Mr OTMANI Habib, MCB, à L'UMMTO

Promotion : 2022

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant de m'avoir donné la force et la

Volonté d'accomplir ce modeste travail.

Je tiens à adresser mes sincères reconnaissances à mon encadreur Mr

OTMANI Habib pour le vif intérêt et la confiance qu'il m'a témoignée tout au long de ce travail, pour son soutien et son souci de voir ce travail terminé, qu'il trouve ici l'expression de ma profonde gratitude.

Je remercie également Mme **DEBIANE Thiziri** mon encadreur au sein de la SNVI de m'avoir aidé et orienté durant toute la durée de mon stage pratique, et tout le personnel de l'entreprise pour leurs accueil chaleureux.

Je tiens à présenter mes remerciements aussi à toutes les personnes qui ont participées de près ou de loin à l'élaboration du ce travail. Ainsi au président de jury et les membres de jury ayant accepté de le juger.

A la promotion de master 2 MRH.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à toutes les personnes qui
me sont chères :

A ceux qui m'ont soutenu nuits et jours, et durant tout
mon parcours

A vous mes très chers parents je vous dis merci

A toutes personnes chères à mon cœur

A toutes personnes qui m'aiment

A toutes personnes que j'aime

A tous ceux qui cherchent le savoir

A la promotion LMD 2022

Chafia

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents pour toute leur affection,
leur patience et leur amour ;

A mes sœurs que je respecte beaucoup ;

Mes frères; A tous mes amis qui m'ont aidés

A mon promoteur Habib Otmani qui était disponible
tout au long de ce travail

A tout ceux que j'aime et ceux qui m'aiment sur cette
terre

Kaci Said

Liste des tableaux

Et

Figures

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau N°01 : les objectifs de la formation pour les entreprises.

Tableau N°02 : les étapes du processus de formation.

Tableau N°03 : quelque définition de l'apprentissage organisationnel

Tableau N°4 : sources et déclencheurs de l'apprentissage organisationnel

Tableau N°05 : Les différentes approches dans l'étude de l'apprentissage organisationnel

Tableau N°06 : Répartition des enquêtés selon sexe

Tableau N°07 : Répartition des enquêtés selon l'âge

Tableau N°08 : La répartition des enquêtés selon le niveau d'étude.

Tableau N°09 : La répartition des enquêtés selon Expérience professionnelle

Tableau N°10 : Répartition des enquêtes selon leurs catégories socioprofessionnelles

Tableau N°11 : Répartition des salariés selon ceux qui on bénéficie d'une formation

Tableau N°12 : La répartition selon la nature de formation

Tableau N°13 : Le rythme des formations

Tableau N°14 : La répartition des enquêtés selon le contenu de la formation

Tableau N°15 : Les voix de sélection du personnel à former

Tableau N°16 : la répartition des enquêtes selon la qualité de la politique de la formation

Tableau N°17 : la répartition des enquêtes selon la difficulté lors de la formation

Tableau N°18 : la répartition des enquêtes selon l'évaluation de la formation

Tableau N°19 : la répartition des enquêtes selon le bénéfice de nombre de la formation

Tableau N°20 : la répartition des salariés selon le suivi du plan de formation pendant et après la réalisation

Liste des tableaux et figures

Tableau N°21 : la répartition des salariés selon l'objectif de la formation

Tableau N°22 : la répartition selon la priorité dans les formations

Tableau N°23 : La répartition des salariés sur l'impact de formation sur les compétences déjà acquise

Tableau N°24 : la répartition des salariés sur le niveau de connaissances après la formation

Tableau N°25 : la répartition des salariés sur l'application des connaissances acquises après la formation

Tableau N°26 : la disposition d'une politique favorisant l'apprentissage collectif

Tableau N°27 : entreprise dispose de mécanisme permettant de capitaliser les acquisés informationnels et de compétences

Tableau N°28: L'existence de mécanisme visant le partage de connaissances au sein de l'entreprise

Tableau N°29 : Existence d'un soutien spécialisé en matière d'apprentissage organisationnel

Tableau N° 30: considération l'apprentissage organisationnel comme un processus de gestion de connaissance

Tableau N° 31 : effets de l'apprentissage organisationnel

Tableau N° 32 : l'apprentissage organisationnel est un moyen permettant le changement organisationnel.

Tableau N°33 : l'existence de l'étape de la détection des erreurs

Tableau N°34 : existence e la mobilisation

Tableau N°35 : Existence des facteurs influençant l'apprentissage organisationnel

Tableau N°36 : l'apprentissage organisationnel comme fruits des activités

Liste des tableaux et figures

Liste des figures :

Figure N°1: les trois parties de la politique de la formation.

Figure N°2: Le processus de développement des compétences.

Figure N° 3 : Les apprentissages en boucle selon Chris argyris

Figure N°4 : Organigramme de L'U.C.T. O

Figure N° 5 : organigramme de service

Figure N°6 : Enquête selon le sexe

Figure N°7 : Enquête sur l'âge

Figure N°8 : enquête sur le niveau d'étude

Figure N°9 : L'enquête sur Expérience professionnel

Figure N°10 : l'enquête sur les catégories socioprofessionnelle

Figure N°11: Enquête sur ceux qui on bénéficié d'une formation

Figure N°12: formation interne ou externe

Figure N°13 : le rythme de la formation périodique

FigureN°14 : le contenu de formation

Figure N° 15 : Les voix de sélection du personnel à former

Figure N° 16 : la qualité de la politique de la formation

Figure N° 17: l'enquête sue les difficultés lors de la formation

Figure N° 18 : enquête sur l'évaluation de la formation

Figure N°19 : enquêtes sur le bénéfice de nombre de la formation

Figure N°20: enquête sur le suivi de plan de formation

Liste des tableaux et figures

Figure N°21 : la répartition selon l'objectif principal de la formation

Figure N° 22 : enquête sur la priorité dans les formations

Figure N°23 : enquête sur l'impact de formation sur les compétences déjà acquise

Figure N°24 : enquête sur le niveau de connaissances après la formation

Figure N°25 : enquête sur l'utilisation de la connaissance acquise après la formation

Figure N°26 : L'existence d'une politique favorisant l'apprentissage collectif

Figure N°27 : l'enquête sur disposition de mécanisme

Figure N°28 : L'enquête sur l'existence de mécanisme

Figure N°29: enquête sur un soutien spécialisé en matière d'apprentissage

Figure N° 30 : enquête sur la considération de l'apprentissage organisationnel comme un processus de gestion de connaissance

Figure N°31 : enquête sur l'effet de l'apprentissage organisationnel

Figure N°32:enquête sur le changement organisationnel par l'apprentissage

Figure N°33 : l'existence de l'étape de détection des erreurs

Figure N°34 : Existence de la mobilisation

Figure N°35 : l'existence des facteurs

Figure N°36 : l'apprentissage comme fruit des activités de l'entreprise

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Liste des abréviations :

SNVI : Société nationale des véhicules industriels

PLF : Politique de l'ingénierie de la formation

CHST : Changements structurels

PML : Politique Managériale de l'entreprise

RH : Ressources Humaines

RDL : Recherche d'efficacité et de légitimité

CPH : Connaissance du potentiel humain

DRH : Direction des Ressources Humaines

SAAB : Société Africaine des Automobiles Berliet

SONACOM : société nationale de construction mécanique

SPA : Société par Action

EUR : Unité d'étude et recherche

DVA : Division véhicules industriels

UCR : Unité carrosserie Rouïba

UFR : Unités fonderie Rouïba

UCT : Unité carrosserie Tiaret

DMV : Direction marketing et vent

DCAV : Direction centrales après ventes

L'UCTO : L'unité commerciale de tizi ouzou

MG : Moyen générale

Liste des abréviations

SNA : Caisse nationale d'assurance sociale

DAF : Département administratif et finance

DTC : Département technico

DR : Service commercial

SAM : Service atelier Maintenance

TB : charger d'études contrôle de gestion

SNMG : Salaire nationale minimum garanti

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	1
-----------------------------------	----------

Chapitre I : concept liés à la formation

Introduction.....	6
Section 01 : généralité sur la formation	7
Section 02 : étude et analyse le processus et la politique de formation	12
Section 3 : l'impact de la formation sur le développement des compétences.....	25
Conclusion	32

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement du capital humain

Introduction.....	35
Section 01 : généralité sur l'apprentissage	36
Section 02 : la formation et l'apprentissage organisationnel et développement des compétences.	52
Conclusion.....	65

Chapitre III : Cas pratique ou sein de la S.N.V.I

Introduction.....	67
Section01 : aperçu sur la société nationale de véhicules industriels et l'unité commerciale de Tizi-Ouzou	66
SECTION 2 : La gestion de formation et l'apprentissage au sein de la SNVI	78
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....	86
Conclusion.....	120
Conclusion Générale	122

Introduction générale

Introduction générale

Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à un environnement où la complexité et le chaos augmentent de manière spectaculaire. Plusieurs facteurs y contribuent : l'internationalisation croissante de l'économie, l'émergence de nouvelles technologies de traitement de l'information et enfin le développement d'une concurrence féroce.

Pour relever tous ces défis, elles prennent davantage conscience de l'un de leurs atouts les plus précieux : leur capital humain.

Aujourd'hui, le capital humain est la source la plus importante de la compétitivité des entreprises, et surtout, le seul garant et le vecteur indispensable de la création de valeur.

En effet, dans cette nouvelle logique concurrentielle, les entreprises sont engagées dans une course à la performance, qui passe alors par la sécurisation d'un avantage concurrentiel durable, et c'est la compétence des salariés qui fait la différence.

La compétitivité des entreprises dépend de plus en plus de la qualité des hommes et des femmes qui constituent leur force vitale, de leur niveau de compétence et de leurs particularités. De ce point de vue, maintenir et moderniser cette force capitalistique de l'entreprise et des hommes qui la composent est une condition de survie.

Pour faire face aux nouveaux enjeux économiques et sociaux et préparer les mutations professionnelles, former des personnes capables d'apprendre plus vite est devenu un investissement important et un enjeu crucial pour les entreprises. Être meilleur que vos concurrents est probablement votre seul avantage concurrentiel durable.

Aujourd'hui, la formation est devenue un avantage stratégique pour les entreprises car elle prépare les employés aux changements technologiques, s'adapte aux nouvelles conditions de travail et développe les connaissances et les compétences pour accroître l'efficacité au travail.

La complexité de l'environnement et le besoin de compétences bien adaptées expliquent certainement l'intérêt d'utiliser l'apprentissage organisationnel, qui peut être vu plus tard comme un facteur déterminant essentiel de la compétitivité de l'organisation ainsi que le démarquage de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Pour cela, il est considéré qu'il est très utile d'aborder l'apprentissage organisationnel et la gestion de la formation, car le succès de toute entreprise dépend en grande partie des compétences et des qualifications de ses employés.

Pour bien éclaircir notre thème, nous avons décidé de mener une étude sur le terrain qui concerne plus exactement l'une de filiale de la société nationale des véhicules industriels « SNVI » situé exactement à Oued-Aissi connu précédemment sous le nom de la société nationale de la

Introduction générale

construction mécanique « SONACOM ». La SNVI a pour fonction la fabrication des véhicules moyens et lourds, la société mère se situe à la zone industrielle ROUIBA.

L'objectif de notre travail est de démontrer l'importance que la SNVI accorde au processus de formation et de l'apprentissage organisationnel ainsi que la relation qui existe entre ces deux facteurs jugés essentiels au seins de chaque entreprise en vérifiant l'impact de la formation sur l'apprentissage organisationnel.

Pour bien mener notre étude, nous avons jugé utile de poser la problématique qui suit :

« Quel est l'impact de la formation sur l'apprentissage organisationnel ? »

De cette problématique deux principales questions peuvent se décoller :

- Quel est l'impact de la formation et l'apprentissage organisationnel sur le développement des compétences ?
 - quelle sont les objectifs recherchés par l'entreprise en appliquant ces deux processus ?

Pour mieux cerner et encadrer ainsi que répondre aux questions posées précédemment nous avons mis en place deux principales hypothèses :

H1 :L'apprentissage organisationnel peut être développé à travers la gestion du processus de formation.

H2 :L'objectif recherché par ces deux processus est le développement des compétences des salariés ainsi que la préparation des futurs cadres.

Pour menée notre étude, nous allons subdiviser notre travail en trois principaux chapitres :

Le premier chapitre intitulé « concepts liés à la formation » où nous allons touchés aux principales généralités sur processus de formation, étude et analyse de la politique de formation et l'impact de la formation sur le développement des compétences.

Le deuxième chapitre réservé au processus de l'apprentissage organisationnel, sera structuré en deux sections .dans la premier section nous allons parler de généralité sur l'apprentissage organisationnel .la deuxième section sera consacre ou lieu existant entre la formation et l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences.

Introduction générale

Dans le troisième chapitre intitulé « cas pratique au sein de la SNVI » que nous allons y présenter abordé par la présentation de l'organisme d'accueil « SNVI » en faisant référence à son historique ainsi que ses principales fonctions. En deuxième lieu nous allons toucher à la gestion des deux processus cités précédemment au sein de la SNVI. et en dernier lieu l'analyse et l'interprétation des réponses de l'ensemble du personnel de SNVI sur le questionnaire.

Chapitre I :
Concepts liés à la formation

Chapitre I : concepts liés a la formation

La formation apparait comme un des outils les plus efficaces de conduite de changement. Elle permet non seulement de consolider l'employabilité et l'adaptabilité des salariés mais également de renforcer le sentiment d'appartenance et la satisfaction ainsi que la motivation des collaborateurs.

Dans ce contexte, l'entreprise mais également le salarié, ont un intérêt commun à s'investir dans des démarches de formation permettant d'accroître les compétences et la productivité tout en augmentant la qualité des produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Dans ce chapitre nous allons présenter trois sections. En premier lieu, on va aborder les notions de base de la formation. En deuxième lieu, on va se focaliser sur la politique de l'ingénierie de la formation dans l'entreprise et en dernier lieu on mettra accent sur le lien qui existe entre la formation et le développement des compétences.

Chapitre I : concepts liés a la formation

Section 01 : généralité sur la formation :

La formation est un concept qui a connu plusieurs évolutions au fil du temps. Cette évolution a contribué à l'apparition de plusieurs définitions et concepts liés à ce processus. Au cours de cette section nous allons aborder la définition de la formation ainsi que les concepts y afférent.

1.1.Définition de la formation :

Selon CITEAU Jean Pierre « La formation est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés au salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliquées par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle »¹².

selon Jean-Marie PERETTI comme étant : « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs compétences, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ». ³

Ainsi pour Marie Josée Tessier de sa part définit La formation : « comme un ensemble d'activités d'apprentissages planifié. Elle vise l'acquisition des savoirs propres à faciliter l'adaptation de l'individu et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné » ⁴

A travers les définitions précédentes, nous pouvons constater que ces auteurs se rejoignent sur l'idée que la formation est l'ensemble de moyens mis à disposition par l'organisation et qui permettent aux salariés de se développer et d'améliorer leurs

¹ CITEAU Jean Pierre, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique », 4^{ème} édition Armant colin, 2002, P113.

² CITEAU Jean Pierre, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique », 4^{ème} édition Armant colin, 2002, P113.

³ Jean- Mari Peretti. « Ressources humaines et gestion des personnes ». 6^{ème} éditions, librairie Vuibert, 2007, P99.

⁴ Marie Josse TESSIER. « GRH destinée aux entreprises de technologies de l'information » édition Carole Pageau. 2003. P90

Chapitre I : concepts liés a la formation

compétences et leurs connaissances afin d'apporter des solutions, et de faciliter l'adaptation aux éventuels changements opérés par l'organisation et son environnement économique et/ou technologique. La formation permet aux salariés de s'améliorer et d'atteindre leurs objectifs sociaux et professionnels.

1.2. Les enjeux de la formation :

La formation des salariés répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises et contribue à améliorer la performance des entreprises, quant à ses enjeux, ils peuvent se présenter comme suit :⁵

- La formation permet d'améliorer la qualité de travail : elle contribue à développer les connaissances et les aptitudes des salariés ;
- La formation favorise une meilleure coordination des tâches ;
- La formation facilite l'intégration du progrès technique (équipements, modification des modes d'organisation...)
- La formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés.

Du coté des entreprises, les actions de formation du personnel peuvent correspondre à une stratégie réactive ou proactive :

- Une stratégie réactive de formation : l'entreprise réfléchit à sa politique de formation en fonction des changements qui affectent l'entreprise.
- Une stratégie proactive de formation : l'entreprise réfléchit aux compétences de son personnel dans le cadre de sa stratégie globale et fait le lien entre politique de formation et gestion prévisionnelle de l'entreprise.

Dans une perspective de développement des ressources humaines, la formation doit faire l'objet d'une véritable politique pour optimiser son pilotage et la replacer dans le périmètre global de la politique RH de l'entreprise. Définir une politique de formation doit conduire à

⁵ H. Saidani& L. Bouffardée, « Essai d'analyse de l'impact de la formation sur la motivation des salariés », Mémoire fin d'étude Université ABDERRAHMANE MIRA, 2019, p.06.

Chapitre I : concepts liés a la formation

faire le lien entre formation, gestion des compétences, gestion des parcours professionnels, mobilité, promotion sociale...etc.⁶

1.3. Objectifs de la formation

Le service des RH propose des objectifs qui considèrent les contraintes existantes, comme les objectifs personnels de carrière des salariés, etc. L'organisation examine si les objectifs sont clairs, réalisables, praticables et vérifiables.⁷

Il existe plusieurs formes d'objectifs pouvant justifier l'existence de la formation, on trouve :⁸

- Les objectifs à court terme : la formation vise à développer les compétences individuelles et collectives dans le but d'augmenter les performances de l'organisation.
- Les objectifs à moyen terme : la formation permet l'adaptation au changement comme l'évolution des métiers, le développement des potentiels, comme elle contribue à la gestion des carrières.
- Les objectifs à long terme : la formation vise à préparer l'avenir par le développement de l'adaptabilité des salariés et en prévenant les risques d'adaptation.

- Pour l'entreprise :

- 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 couts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelle.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant. - Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes.
- Aider la hiérarchie à assumer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.

⁶GUILLLOT-SOULEZ Chloé, « la gestion des ressources humaines », 8eme édition, GUALINO, Paris, 2015/2016, p. 86.

⁷ Jean Pierre CITEAU, GRH (principes généraux et cas pratiques), 4ème édition, Armand Colin, Paris, 2002, p101

⁸ Dimitri Weiss. « Les ressources humaines », édition d'organisation. Paris.1999. p425.

Chapitre I : concepts liés a la formation

- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion⁹.

Le tableau suivant nous permettra de présenter les objectifs de la formation en fonction de la période pendant que celle-ci s'est déroulée.

Tableau (01) : Les objectifs de la formation pour les entreprises

Sur le court terme (1 an) : consolider l'existant	-Perfectionnement individuel -Perfectionnement collectif pour améliorer les performances -Formation d'insertion
Sur le moyen terme (3 ans) : accompagner et faciliter les changements	-Réussir un investissement et/ou changement d'organisation -Développement les potentiels -Optimiser les potentiels -Former aux métiers -Faciliter les projets individuels
Sur le long terme (3 à 10 ans) : préparer l'avenir	-Changer de culture -Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation

Source : TABET Moussa, « L'importance de la formation sur le développement de la ressource humaine », Mémoire université Abderrahmane Mira, 2019, p.13.

- Pour les salariés :

- 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.
- Améliorer le statut par les promotions.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départ
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi.

⁹ Louis ATHIS, Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 1982, p91.

Chapitre I : concepts liés a la formation

- Aider au développement de la prévention et à la protection des salariés dans des situations spécifiques.
- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- Développer les capacités de jugement des formés.

1.4. Les typologies de la formation

Il existe plusieurs types de formation, on peut citer:

1.4.1 La formation d'adaptation

Ce type de formation vise à améliorer les résultats opérationnels de l'entreprise par l'augmentation de son chiffre d'affaire, réduction des prix de revient l'amélioration de la productivité...etc., donc l'amélioration des capacités, des compétences et des connaissances de ses collaborateurs est d'une grande importance car elle permettra de faire face au développement à l'évolution des méthodes de travail ainsi faire évoluer leurs savoirs et savoir-faire. .

Ce type peut être utilisé dans deux situations ; soit dès l'entrée dans le poste c'est-à-dire une adaptation initiale, soit au niveau d'un recyclage c'est-à-dire réaliser une mise à jour ou un perfectionnement des pratiques. Ces formations sont généralement placées sous la responsabilité directe de la ligne hiérarchique qui peut disposer, à cet effet, d'un budget décentralisé.¹⁰

1.4.2 La formation de gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité :

Dans Ce type de formation les modifications du travail sont importantes. Il y a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial cette formation vise le maintien de l'emploi et le développement de la motivation par le biais de la promotion interne. Cette formation est d'une longue durée et implique un apprentissage profond.¹¹

¹⁰Jaques soyer, « Fonction formation », 2ème édition 2002, nouvelle mise en page, Edition d'organisation. P.34.

¹¹IBID.

1.4.3 La formation outil intellectuel de base :

Ici, il s'agit des formations générales (français, mathématiques...etc.), cette formation vise une amélioration du niveau de connaissance des collaborateurs, elle est également considérée comme une formation liée à l'emploi mais qui nécessite de très longues périodes d'apprentissage. Ce type fonctionne sur la base du volontariat et se fait selon un catalogue. ¹²

1.4.4. La formation culture d'entreprise :

Pour ce type de formation la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société. Donc les actions de formation seront proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction. ¹³

1.4.5. La formation liée à un projet de l'entreprise :

Les actions de formation ici sont mise en œuvre afin de permettre l'accompagnement du lancement d'un projet au sein de l'entreprise. Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs, de manière produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de la formation qui impliquera le plus nombre de personnes, ou de moins toutes celles qui vont influencer la réussite du projet. ¹⁴

¹²Jaques. SOYER, OP-CIT, p. 35

¹³ IBID

¹⁴ IBID.

Section 02 : étude et analyse le processus et la politique de formation

Le processus de formation consiste à définir les phases de cycle de formation, Ce dernier est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise, cette section est composé de deux éléments la premier est consacré pour le plan de formation et la seconde pour la politique de formation

2.1. La politique de la formation

2.1.1. Définition du la politique formation.

La politique de la formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise ; Sa « durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise. La politique de la formation doit être écrite et diffusée ; il s'agit donc d'un document qui peut comporter trois parties :

1/la premier est celle qui donne le « sens », la « direction » ce vers « quoi » il faut aller .il s'agit d'un des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.

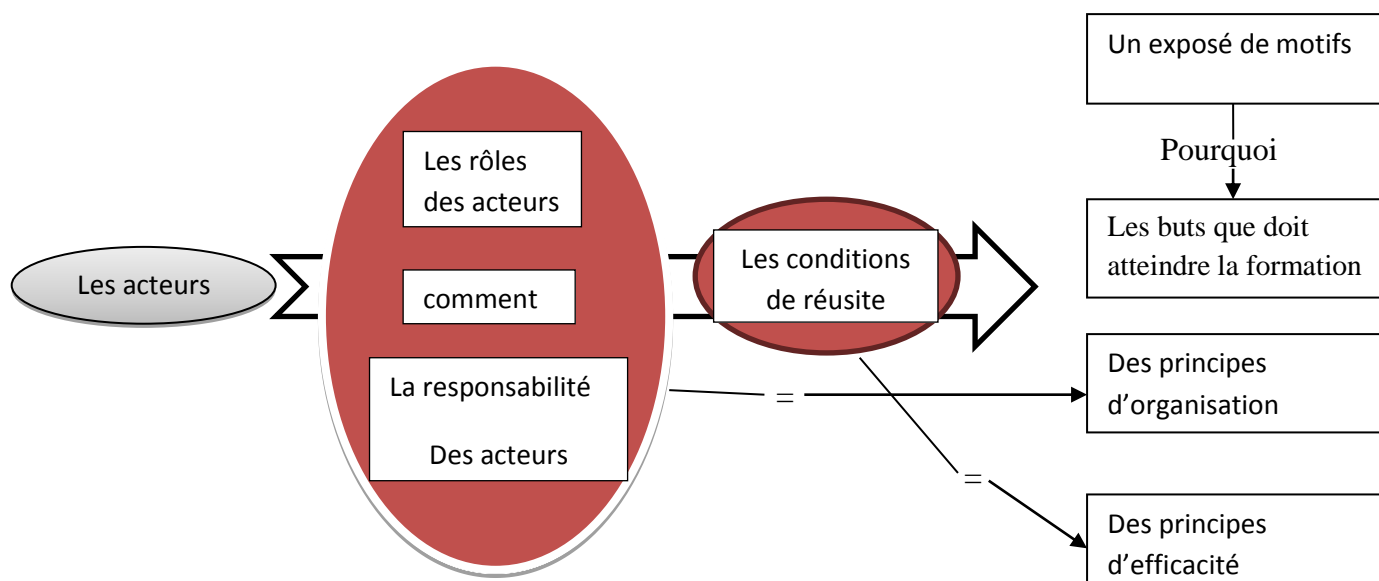
2/ la deuxième est celle qui définit le « comment » ce sont les principes d'organisation a respecté. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.

3/ la troisième est celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.¹⁵

Une introduction explicite les enjeux, le pourquoi des buts choisis .il s'agit en quelque sort d'un exposé. Des motifs.

¹⁵Jaques soyer, OP-CIT, p. 48

FigureN°1 : les trois parties de la politique de la formation



Source : Jaques soyer, « Fonction formation », 2ème édition 2002, nouvelle mise en page, Edition d'organisation. P.48.

2.1.2. Les composants de la politique de formations

Il existe plusieurs composants qu'on peut citer¹⁶

A. Les composants liés aux acteurs :

Chaque acteur doit, à la lecture de la politique formation, comprendre les rôles qu'il aura à effectuer. Pouvoir et responsabilité sont partagés en matière de formation.

- La direction :

Lorsqu'elle soucie du long terme et qu'elle croit en l'efficacité du moyen formation, elle va identifier il sa politique formation vers des objectifs à long terme contributifs de ses autres politiques (sa politique commerciale, sa politique de gestion de l'emploi). La direction et pour l'image de l'entreprise peut mettre à la disposition de la fonction formation des moyens importants tels que les moyens financiers.

- La Direction des Ressources Humaines :

Propose le plan d'action ressources humaines et décide après concertation. Présentes l'objectif court terme et moyens terme, annuel et pluriannuel.

¹⁶ IBID

Chapitre I : concepts liés a la formation

-La direction ou le service formation :

Le responsable formation met en relief les conditions d'efficacité de la fonction formation (recherche d'efficacité et de légitimité)

- Le responsable hiérarchique :

Dans le cadre de la formation, le responsable hiérarchique est, à la fois, décideurs des actions à programmer, conseiller, coadjuteur et contrôleur des acquis et performances. La politique formation devra lui montrer en quoi la formation sera elle élément favorisant à l'atteinte des objectifs opérationnels.

- Les représentants du personnel :

La formation générale est confiée aux représentants du personnel. Son rôle sera, plus ou moins, affirmé en fonction des finalités assignées à la formation. Les habitudes de l'entreprise au niveau de ses relations avec les représentants du personnel viendront également inciter la politique formation.

- Le formé :

En fonction des principes retenus dans la politique humaine, le formé aura un rôle, plus ou moins, actif en matière de formation. Le salarié attend une promotion dans l'entreprise, et pour que la direction répond à ce besoin, elle va favoriser une promotion interne en fournissant à chacun des salariés des sources d'information indispensable dans le but de formuler leur projet d'évolution qui consiste à : - La connaissance du potentiel humain - La connaissance des métiers actuel et futur de l'entreprise et de leur niveau de qualification.

B - Les composantes liées aux autres politiques :

A l'occasion de l'établissement de la politique formation, les membres de la Direction des Ressources Humaines vérifieront sa cohérence avec les autres politiques humaines, si nécessaire les autres politiques évolueront. Exemple « liaison entretenue avec les politiques du personnel : politique recrutement emploi, politique de récompense et de rémunération, politique d'appréciation et d'évaluation du potentiel, politique de communication interne, politique des relations sociales, politiques de management. Le texte de la politique peut comporter des éléments indiquant clairement les liaisons avec ces autres politiques.

C- Les composantes liées aux valeurs de la culture de l'entreprise :

Les valeurs de l'entreprise devront trouver leur expression dans la politique de formation. Par exemple une entreprise qui proclame sa croyance en l'homme n'oubliera pas

Chapitre I : concepts liés à la formation

de reprendre ce thème au niveau de sa politique formation. il en sera de même pour celles qui se mettent pleinement au service de leurs clients ou celle qui prônent l'efficacité.

2.1.3 Les objectifs de la politique de la formation :

Sans être exhaustifs nous formulons ci-dessous quelque objectif pouvant figurer dans une politique formation d'entreprise¹⁷ :

- Adapter le personnel à son poste actuel ;
- Adapter les nouveaux entrants ;
- Développer le professionnalisme des salariés ;
- Préparer le personnel à des évolutions à venir ;
- Préparer à des reconversions ;
- Partager les savoirs et les savoir-faire ;
- Elever le niveau général du personnel pour lui permettre de suivre ensuite des formations professionnelles ;
- Promouvoir une culture d'entreprise ;
- Développer les liens sociaux et la communication interne ;
- rendre capable le personnel de participer efficacement à un projet ;
- Répondre à des besoins personnels des salariés, sans lien avec la gestion de l'emploi ;
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise ;
- Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise

2.1.4. La stratégie choisir pour la construction de la politique formation :

En fonction du contenu de la politique managériale de l'entreprise ou du style de management dominant de la société, la stratégie de construction prendra différentes formes.¹⁸ Dans une entreprise au style de direction autoritaire et présentant un mode de gestion centralisé la politique formation sera élaborée d'une façon centralisée par le responsable formation ou la DRH et avalisée par la direction de l'entreprise.

¹⁷ Jaques soyer, OP-CIT, P.65

¹⁸ Jaques soyer, OP-CIT, P.60

Chapitre I : concepts liés a la formation

En fonction du degré d'acceptation de ce style managérial, par le personnel, les efforts pour faire accepter la politique formation ainsi établie seront plus ou moins importants et la stratégie à mettre en œuvre, pour la faire partager, sera plus ou moins sophistiquée.

La politique énonce des principes. Pour les respecter, il faut les traduire en règle d'application. Faire établir ces règles par l'encadrement est le meilleur moyen de les voir un jour respectées.

Si le style autoritaire est mal ressenti par l'encadrements intermédiaire, sa participation à la fixation des règles d'application doit être utilisée pour s'assurer d'un degré d'adhésion suffisant.

Les règles feront ensuite l'objet d'une diffusion, sous forme de procédures, auprès de l'ensemble des managers.

Si le style autoritaire est accepté, l'élaboration des règles d'application peut, elle aussi s'effectue de façon centralisé ; les procédures seront écrites par quelques spécialistes et diffusées dans l'entreprise, la hiérarchie n'ayant plus qu'à les appliquer.

En fonction de la nature des relations sociales entretenues dans l'entreprise, il restera à prévoir soit une simple information auprès des représentants du personnel, soit une phase de consultation avec les instances représentatives.

Dans une entreprise au style de direction participatif et présentant un mode de gestion décentralisé Les principes politique, eux-mêmes peuvent être élaborés avec les managers toutefois, il faudra prévoir une forme d'implication du management supérieur c'est ce dernier qui devra entériner les principes politique proposé par l'encadrement intermédiaire.

Pour l'élaboration des règles d'application, elles seront, conformément aux habitudes de la société, travaillées avec les manager correspondant aux premier et deuxième niveaux hiérarchique.

Comme ci-dessus, elles feront ensuite l'objet d'une diffusion, sous forme de procédures, dans l'ensemble de l'entreprise. Le responsable formation et les formateurs joueront, dans ces différentes phases, un rôle de conseil et d'assistance.

Une phase de consultation des instances représentative du personnel être envisagée, avant la décision finale de la direction.

Chapitre I : concepts liés a la formation

2.2. plans de formation

2.2.1. Définition de plan de formation

Le plan de formation est un document qui identifié l'ensemble des actions de formation que l'employeur décide de faire suivre a ses salarié. Il valorise la politique de formation de l'entreprise en montre en quoi celle-ci est alignée avec la stratégie de l'entreprise¹⁹

Selon Alain MEIGNANT, le plan de formation est : « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collectives des salariés »²⁰

2.2.2. Les étapes de plan de formation

Le tableau suivant présent les étapes de processus de formation

Etapes	Démarche
Etape 1	Définir les axes stratégiques
Effectuer une veille : métiers, marchés, concurrence	Recueillir des informations sur les évolutions des métiers. Effectuer un benchmark sur les compétences stratégique : ou en sommes-nous par rapport a nos concurrents ? Quelles sont les valeurs véhiculées par notre entreprise ? Quelles est son image, comment est-elle perçue par nos clients... ?
Définir la politique de formation	Solliciter la direction générale et le comité de direction pour connaitre les grandes orientations stratégiques et les projets l'entreprise. Communiquer auprès des managers la politique, rappeler les points clés de la réforme et des orientations de la branche

¹⁹ Annick Cohen «tout la fonction ressources humaines »Dunod, Paris, 2006, P259

²⁰ ALAIN MEIGNANT « manager la formation » éditions liaison, Paris 1997, P221

Chapitre I : concepts liés a la formation

	Professionnelle en matière de formation.
Etape 2	Détecter les besoins en formation
Organiser le recueil des besoins en compétences.	Recueillir les besoins collectifs (managers +RF) en lien avec les projets, de changements, les investissements prévus, les dysfonctionnements, la disparition d'activité au métiers. Recueillir les besoins individuels recensées par les managers dans le cadre des entretiens d'appréciation et/ou professionnels.
Les traduire en projets formation.	Les choix des formations des résultats opérationnels attendus. Les choix des formations sont liés a la mesurés de l'évaluation de ce « capital compétences » au plan qualitatif et quantitatif
Les décliner en actions de formation et par catégories.	Faires la liste des actions de formation. Classer les actions en trois catégories sur temps de travail ou hors temps de travail.
Etape 3	Etablir le plan de formation
Effectuer les arbitrages qualitatifs et quantitatifs	Construire une grille basée sur les critères de faisabilité budgétaire et matérielle. Prendre en compte la cohérence avec les projets de l'entreprise, la compétence clés et la politique RH
Etablir le projet de plan de formation et consulter les partenaires sociaux	Présentation par action, projet, métier, compétences, services ou secteurs, type de population et par mode de financement.
Communiquer autour du plan de formation	Communication auprès des partenaires sociaux. Communication au travers du document : plan de formation. Communication formalisée, appuyée par la direction générale comme un projet

Chapitre I : concepts liés a la formation

	stratégique
Définir les dispositifs de formation : solution et modalités d'apprentissage	Recherche des solutions de formation individuelle ou collective : choix entr inter, intra, interne, externe.
Etape 4	Réaliser le plan
Organiser la formation	Inviter les collaborateurs en formation. Inciter les managers à communiquer sur les actions de formation : objectifs et contenus. Valoriser l'accès aux formations compétences clefs.
Etape 5	Suivre et évaluer
Définir les modalités de transformation de la capacité en compétence.	Défini les modalités de suivi après le stage avec les manager. Définir comment démultiplier le partage et la diffusion de compétences critique (choix des prestataires, plannig, rythme des formations);
Définir le processus et les modalités d'évaluation.	Définir les niveaux de l'évolution .préparer les outils à chaud à froid .mesurer le temps de compétences stratégique : nombre de collaborateurs avant et après la formation, le niveau de maitrise de ces compétence.
Faire le bilan du plan	Mesurer la conformité du plan et l'efficacité des actions .mesurer les progrès compétence.
Préparer l'avenir	Envisager la reconduite, la suppression et les nouvelles actions. En fonction du bilan, définir les compétences prioritaires à développer.

Source : Annick cohen ,OP-CIT,P.260

Le processus de formation comprendre cinq étapes clés²¹ :

²¹ Annick cohen ,OP-CIT,p.260

Chapitre I : concepts liés a la formation

A. Définir les objectifs stratégiques

La DRH et le responsable formation vont recueillir des informations sur les évolutions du marché, de la concurrence et effectuer une analyse sur les compétences stratégique.

Ils solliciteront la direction générale et le comité de directions pour connaître les grandes orientations et les projets de l'entreprise

Ils communiqueront auprès des managers sur la politique de formation , rappelleront les points clés de la reforme et les orientations de la branche de

Professionnelle en matière de formation

Ils interrogeront les managers sur les projets, les objectifs de changement, les investissements prévus, les disfonctionnements, les évolutions d'activités ou de métiers concernant leur unité.

B. Détecter les besoins en formation

Cette étape repende a identifié les deux types de besoins et de savoir faire une analyse

B.1. Identifié les deux types de besoins

On peut classer les besoins en formation en deux catégories :

_ **les besoins collectifs**, qui sont identifiés par le responsable de formation auprès des cadres dirigeants et des managers opérationnels lors d'entretiens de recueil de besoins.

_ **les besoins individuels**, qui sont recensés par les managers lors des entretiens d'appréciation ou lors des entretiens professionnels. les demandes de dif exprimées directement par les collaborateurs font également partie du besoins individuel.

B.2. Savoir faire une analyse de besoin

Le responsable formation doit faire une analyse de besoins réel, et vérifié si les besoins provient réellement d'un problème de niveau de compétence, du collaborateur et non pas d'un problème lié a l'organisation, a l'environnement de travail ou a la motivation du collaborateur.

Lorsque la formation semble être la solution la mieux adaptée, un ensemble de questions se pose alors

Chapitre I : concepts liés a la formation

- _ Quelle est la disponibilité des personnes a former ?
- _ Quels sont les thèmes clés a traiter ?
- _ Quels sont les messages forts a faire passer ?
- _ Quelles sont les modalités pédagogiques a utiliser ?
- _ Quel type d'évaluation peut-on réaliser ?

C. Établir le plan de formation

Elaborer le plan de formation de l'entreprise est une opération complexe qui nécessite le respect de nombreuses étapes clés. Deux axes principaux doivent guider ce travail :

- _ La cohérence avec la stratégie de l'entreprise
- _ Les exigences de la reforme de la formation professionnelle

D. Réaliser le plan de formation

Cette étape consiste a organiser les action de formation conformément au plan de formation. Un aspect administratif et logistique encadre cette étape :

- _ suivi du plan prévisionnel.
- _ Inscription.
- _ Convocation.
- _ recherche de salles.
- _ Mise a disposition du matériel pédagogique.
- _ Gestion des attestations.

E. Suivre et évaluer la formation

L'évaluation est une étape clé du processus formation. les raisons qui poussent à mettre en place un dispositif d'évaluation de la formation sont les suivantes :

- _ Le développement de la politique qualité en entreprise.

Chapitre I : concepts liés a la formation

_ La réforme de la formation professionnelle qui incite a justifié de l'efficacité de l'activité formation.

_Les attentes fortes des dirigeants quant à la valorisation et à l'efficacité de l'activité formation.

_Une évaluation n'a de sens que comparée aux objectifs fixés en amont. Ceux-ci sont différents selon la nature et le contexte de l'action de formation. Il n'existe donc pas d'indicateurs universels et chaque formation doit avoir son propre système d'évaluation.

IL existe trois types de niveaux d'évaluation

_ L'évaluation de la conformité : elle consiste à comparer ce qui a été réalisé avec ce qui était initialement prévu. On peut citer par exemple l'évaluation du processus et l'évaluation de la conformité pédagogique.

L'évaluation à chaud : elle est un indicateur de motivation dans la mesure où elle mesure un niveau de satisfaction globale. Elle évalue également :

- La qualité de l'apprentissage.
- La conformité pédagogique (déroulement du programme, respect des méthodes , pertinence des outils ...).
- La conformité organisationnelle : ergonomie de la salle, qualité de l'accueil, et de l'information, respect des horaires ...

L'évaluation des résultats de la formation à court et a moyen terme : Elle mesure l'impact de la formation sur l'acquisition des connaissances, des compétences et sur la performance.

2.3. Le rôle de la formation dans le développement de compétences :

La question du développement des compétences occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation des individus, elle est lié à l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission, et d'appropriation des connaissances, face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations socioéconomiques, c'est pour cela les programmes de formations professionnelles sont désormais axés sur le développement des compétences afin de contribuer au développement culturel, économique, et à la promotion sociale. La formation est certes considérée comme activité importante, à laquelle on consacre des budgets, relativement conséquents, portant en agissant sur les compétences des salariés, la formation

Chapitre I : concepts liés à la formation

est le moteur essentiel de l'efficacité professionnelle, car elle est l'outil qui permet d'agir sur les compétences, de continuer à les développer, les renforcer, et les entretenir, pour que l'organisation puisse continuer à être efficace.

2.3.1. La formation est un investissement humain

La formation constitue un moyen d'accroître la productivité, « c'est pourquoi on utilise fréquemment un terme d'investissement immatériel ou humain pour désigner l'ensemble des connaissances qui permettent à l'homme de produire plus que sa force physique »²². Il convient de remarquer que toute formation ne se traduit pas automatiquement en progrès de productivité : certaines études sont plus utiles que d'autres.

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

La formation constitue un aspect important dans la gestion des ressources humaines, car elle est le moyen de satisfaction des besoins du niveau d'épanouissement et de promotion. La formation est primordiale pour améliorer la qualité et la quantité du travail, réduire les coûts de production et augmenter la motivation de personnel.

2.3.3. L'importance sociale de la formation

La formation permet d'assurer le développement des hommes et des femmes et de leur permettre d'acquérir des connaissances et les aptitudes intellectuelles qui concourent à leur épanouissement.²³

²² DENIS Clerc, « la qualité des travailleurs », Edition Vuibert, 1995, Paris, page10

²³ LE BOYER CLAUDE LEVY, « évaluation du personnel, objectifs » édition d'organisation, Paris 2002, p.145

Chapitre I : concepts liés a la formation

Section 3 : l'impacte de la formation sur le développement des compétences

La performances d'une administration dépend largement de sa capacité a développer son capital immatériel, c'est-à-dire ses compétences.

Dans cette section on va présenter l'approche compétence en générale, ensuite la relation entre la formation et le développement des compétences et on termine par le rôle de la formation sur le développement des compétences

3.1. La notion de compétence

3.1.1. Définition de la compétence

Selon WEISS DIMITRI, « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissance), un savoir-faire (expérience) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés et mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée »²⁴

D'après SELVIE GUERRERO, « La compétence est un ensemble de caractéristiques qui permettent à un individu d'atteindre un niveau de performance supérieure dans le travail, une situation ou une mission données »²⁵

3.1.2. Définition de développement des compétences

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernière (l'organisation) compte réserver à ce processus

Selon GUY LE Boterf²⁶ .Il Ya de plus en plus d'organisation qui envisagent le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation. Se professionnaliser est entendu dans le sens d'acquérir des savoirs et savoir-faire et des ressources et construire des compétences.

²⁴ WEISS DIMITRI, « la gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH », personnel n°330, paris 1992, page 342

²⁵ SELVIE GUERRERO, « les outils des ressources humains », les savoir-faire essentiels en GRH, 2ème édition, DUNOD, paris, 2004, page28.

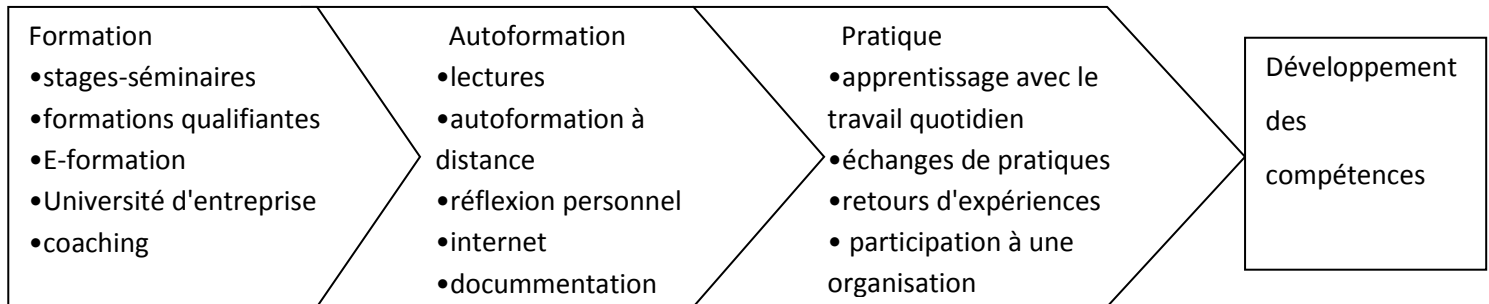
²⁶ GUY LE BOTERF« l'ingénierie des compétences »édition organisation, Paris 1999,P.56.

Chapitre I : concepts liés a la formation

3.1.3 Le processus de développement de compétences

On peut résumer le processus de développement des compétences dans le schéma suivant

Figure 2 : Le processus de développement des compétences.



Source : (SIMONET J, de la formation au management des compétences, édition : territorial ; aout 2008 ; P 52)

Ce processus de développement des compétences peut aider le manager à organiser un plan d'action mixte hiérarchisée en termes de priorités dans le domaine de développement des compétences

3.1.4. Les objectifs de développement des compétences

En général la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands types d'objectifs :

- la compétence sert à conformer les comportements des salariés à des nouvelles normes d'action.
- la compétence sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise.
- elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange.

3.1.5. Les typologies des compétences

Il existe plusieurs types de la compétence²⁷ :

a. Les compétences transversales

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

b. Les compétences professionnelles

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

c. Les compétences spécifiques

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

d. Les compétences collectives

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

²⁷ BATAL. Christian, « La GRH dans le secteur public », Edition d'organisation, tome I, 1998, P.155.

Chapitre I : concepts liés a la formation

développement des compétences accroît le sentiment d'appartenance que les employés témoignent à l'organisation et améliore leur perception, c'est la culture d'entreprise.

e. Les compétences individuelles

C'est la combinaison de savoir et savoir-faire que les salariés développent dans l'exercice de leurs activités²⁸

f. Les compétences organisationnelles

Sont des compétences qui procèdent au niveau global d'une organisation, elle correspond à ce que l'entreprise peut faire, par opposition à ce qu'elle possède. Dans la théorie des ressources, les compétences organisationnelles sont supposées fonder la stratégie de l'entreprise²⁹

3.1.6. Les composantes de la compétence

Selon Elizabeth LECOEUR, les principales composantes de la compétence, sont³⁰ :

_ **Le savoir** : ensemble de connaissances plus au moins systématisées acquises par une activité mental ;

Exemple : S'assurer de la compréhension de son message par le (ou les) interlocuteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation

_ **l'aptitude** : Ensemble de ressource intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendu. Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu. Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation a laquelle l'individu appartient ;

Exemple : Resistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et a orienter rapidement son action de manière positif.

_ **La motivation** : processus qui active, oriente, dynamique et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus

²⁸ DIETRICH. Anne., « Le management des compétences », 2ème édition, Vuibert, Paris, 2010, P.6

²⁹ Dimitri Weiss .Ressources Humaines, 2ème édition d'organisation, paris, 1999, 2003, p345.

³⁰ LECOEUR.ELISABETH, « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008, P.19.

Chapitre I : concepts liés a la formation

_ **Le contexte** : Environnement de travail du professionnel en action. L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation...sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.

3.2. Le rôle de la formation dans le développement de compétences

La question du développement des compétences occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation des individus, elle est liée à l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission, et d'appropriation des connaissances, face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations socioéconomiques, c'est pour cela les programmes de formations professionnelles sont désormais axés sur le développement des compétences afin de contribuer au développement culturel, économique, et à la promotion sociale. La formation est certes considérée comme activité importante, à laquelle on consacre des budgets, relativement conséquents, portant en agissant sur les compétences des salariés, la formation est le moteur essentiel de l'efficacité professionnelle, car elle est l'outil qui permet d'agir sur les compétences, de continuer à les développer, les renforcer, et les entretenir, pour que l'organisation puisse continuer à être efficace.

3.2 .1.La formation est un investissement humain

La formation constitue un moyen d'accroître la productivité, « c'est pourquoi on utilise fréquemment un terme d'investissement immatériel ou humain pour désigner l'ensemble des connaissances qui permettent à l'homme de produire plus que sa force physique »³¹. Il convient de remarquer que toute formation ne se traduit pas automatiquement en progrès de productivité : certaines études sont plus utiles que d'autres.

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

La formation constitue un aspect important dans la gestion des ressources humaines, car elle est le moyen de satisfaction des besoins du niveau d'épanouissement et de promotion. La formation est primordiale pour améliorer la qualité et la quantité du travail, réduire les coûts de production et augmenter la motivation de personnel.

³¹ DENIS Clerc, « la qualité des travailleurs », Edition Vuibert, 1995, Paris, page10

3.2.3. L'importance sociale de la formation

La formation permet d'assurer le développement des hommes et des femmes et de leur permettre d'acquérir des connaissances et les aptitudes intellectuelles qui concourent à leur épanouissement.³²

3.3. La Relation entre la formation et la compétence

L'efficacité du lien entre formation et développement des compétences est soumise à de nombreuses variables³³ :

3.3.1. L'ingénierie de formation

L'ingénierie de formation est un ensemble de démarches méthodologiques articulées, qui s'appliquent à la conception de dispositifs de formation³⁴. Elle comprend :

- _ L'analyse de la demande ;
- _ Le diagnostic différentiel (identification de ce qui relève ou non d'une solution Formation) ;
- _ L'analyse des emplois ;
- _ le diagnostic des compétences ;
- _ La définition des objectifs de formation (contenus de savoirs) et des objectifs Pédagogiques ?
- _ La conception du projet de formation.
- _ Sa mise en œuvre et son évaluation.

³² LE BOYER CLAUDE LEVY, « évaluation du personnel, objectifs » édition d'organisation, Paris 2002, p.145

³³ AMMOU Massinissa « Impact de la formation sur le développement des compétences », mémoire UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2018.P53.

³⁴ PHILIPPE ERAY « précis de développement des compétences concilier formation et organisation » édition liaison, Paris, 1999, p.21

Chapitre I : concepts liés a la formation

L'ingénierie de formation n'a qu'un objectif: rendre la formation professionnelle plus efficace, on passant d'une logique de consommation de formation à une logique d'investissement. Les compétences devenant des ressources à optimiser par la formation.

3.3..2. Méthodologie de l'ingénierie de formation

Cette méthode se décompose en six étapes:

- _ **La pré étude:** À partir d'une demande de formation, une analyse de la situation de l'administration est effectuée afin d'identifier l'origine exacte de la demande et la nature des compétences à développer.
- _ **L'analyse de l'activité:** L'ingénieur en formation cherche à identifier les compétences requises par l'emploi, en conduisant une analyse des emplois concernés et les définit en termes d'activités de connaissances et de compétence
- _ **La définition des objectifs de formation:** Elle s'effectue par la mesure de l'écart qui existe entre les compétences requises et celle actuellement détenues par les individus concernés.
- _ **La conception du dispositif de formation:** La conception d'un dispositif de fabrication des compétences passe nécessairement par une phase de créativité et s'effectue sous certaines contraintes : temps, finances.
- _ **La conduite du chantier:** L'ingénieur de formation doit assumer la mise en place et le suivi du projet, on concertation avec les services du personnel et les responsables opérationnels.
- _ **Le suivi et l'évaluation du dispositif de formation:** Ces deux étapes présentent deux intérêts .d'une part, elles permettent d'effectuer un retour d'expérience crucial. D'autre part elles sont un argument fort de professionnalisme dans la mesure où elles permettent d'estimer le retour sur l'investissement. La formation pourra par exemple aider à acquérir la maîtrise de certaines capacités et savoir-faire comportementaux (écouter, négocier) mais la mise en œuvre réelle de ces savoir-faire dépendra souvent d'autre facteurs ; les attitudes personnelles, les modes de relations et d'organisation qui ne sont que peu modifiable par la formation.

3.3.3. L'ingénierie de développement des compétences

L'ingénierie des compétences recherche l'acquisition et l'amélioration des compétences du personnel des administrations se référant à l'emploi occupé afin de permettre l'adaptation de ces derniers à leurs nouveaux emplois et l'ingénierie du nouveau personnel.

La compétence a permis d'introduire une dynamique de formation permanente pour rendre compte des réalités professionnelles et attentes du personnel.

Nous pouvons dire que former par acquisition de savoir est probablement la voie royale parce que c'est elle qui permet à l'apprenant de se situer, d'avoir une meilleure compréhension des choses et de l'environnement, de développer son autonomie et donc de faire évoluer à terme, par lui-même, son comportement

Pour Levy LEBOYER : « le développement des compétences représente une nouvelle étape dans l'histoire de la formation ».

_ Celle qui sépare les activités de la formation et de travail « la formation précède le travail ».

_ Vise la formation des salariés dans leur lieu de travail, « la formation accompagne le travail »

_ Levy LABOYER fait référence, c'est de permettre de créer des conditions favorables à l'acquisition des compétences, « acquérir de nouvelles compétences n'est plus une activité antérieure au travail, elle se réalise au cours même du travail ».

3.3.4. La formation comme un outil de développement des compétences

La philosophie de la formation continue comme développement des compétences consiste en des actions organisées en fonction des besoins identifiés, puis consolidées dans le plan de formation. La formation ne peut être dissociée de la culture de l'entreprise, car au-delà de l'acquisition de connaissances, elle influe directement sur le comportement, les attitudes et les relations des personnes entre elles, qu'elles soient verticales, horizontales ou transversales³⁵.

³⁵ jean-bernard.bruneteaux, « Gestion des Ressources Humaines et Communication », 4ème édition, Yaoundé, UCAC, 2007

Chapitre I : concepts liés a la formation

Conclusion Du chapitre

Au cour de ce chapitre nous avons traité en premier lieu les généralités sur la formation qui nous a permit de bien comprendre ce processus utilisé par la majorité des organisations puis en deuxième lieu étude et analyse du processus et de la politique de formation qui concerne essentiellement le fonctionnement de ce processus. En dernier lieu, nous avons abordé l'impact de la formation sur le développement des compétences.

A la fin de ce chapitre, nous avons conclu que la formation est une nécessité absolue au sein d'une organisation, elle permet l'adaptation des travailleurs aux changements des techniques et des conditions de travail, autrement dit que, Piloter la formation ne consiste pas à « organiser des séminaires » ou à « qualifier les postes » mais à animer, développer les « réseaux pensants » de l'entreprise, ceux qui relie, animent, coordonnent les différents pôles de compétences d'une organisation. Concernant l'application de ce processus, l'entreprise doit d'abord découvrir le besoin de recours à la formation puis l'analyser, après avoir fait cette analyse cette dernière passe à l'étape d'élaboration d'un plan de formation permettant sa mise en place. Et en dernier lieu, nous avons conclu que le bon fonctionnement du processus de formation contribue au développement général des compétences de l'ensemble des salariés sur le plan individuel ainsi que sur le plan collectif.

Chapitre II :
L'apprentissage
organisationnel et le
développement des capitales
humaines

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement des capitaux humains

Parler des organisations apprenantes revient à désigner une variété d'expériences et de pratiques en entreprise, que portant souvent des appellations différentes. Leur étude a cependant permis de les recouper autour d'enjeux communs. Ainsi, l'organisation apprenante

Le concept d'organisation apprenante va donc devenir un symbole qui recouvre un changement profond du regard sur l'entreprise et du lien entre l'organisation et des facteurs plus qualitatifs, comme par exemple la compétence.

L'apprentissage organisationnel intervient donc dans la construction ou la transformation de savoirs dans et pour l'action, lorsque les procédures ne collent plus aux situations.

Dans ce chapitre nous allons présenter deux sections. La première est une généralité sur l'apprentissage. En second le lien existant entre la formation et l'apprentissage organisationnel.

Section 1 : généralité sur l'apprentissage

1.1. Les définitions de l'apprentissage

Tableau N°3 : définition de l'apprentissage organisationnel

Auteur	Définition
CYERT et MARCH (1963)	-Adaptation de l'organisation à son environnement.
ARGYRIS et SCHON (1978)	-Processus par lequel les membres d'une organisation détectent des erreurs et les corrigent en modifiant leur théorie d'action. -Une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel que soit le moyen (connaissances, compréhension, savoir-faire, techniques et pratiques).
DUNCAN et WEISS (1979)	-Connaissances des liens de causalité entre les actions de l'entreprise et les réactions de l'environnement.
KOLB (1984)	-Création de savoirs à partir de l'action organisationnelle.
FIOL et LYLES (1985)	-Processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettant une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement.
BENNIS et NANUS (1985)	-Moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité de négocier les changements de l'environnement.
HUBER (1991)	-Processus par lequel une unité de l'entreprise (personne, service, groupe) acquiert des savoirs potentiellement utiles à l'organisation et grâce auquel l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles.
GARVIN (1993)	-Processus par lequel une organisation crée, acquiert et transforme ses connaissances et grâce auquel elle modifie ses comportements et ses schèmes d'interprétation, de décision et d'action.
DODGSON (1993)	-Processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles. Il peut être conçu comme l'acquisition de compétences nouvelles ainsi que comme l'amélioration de compétences existantes.
INGHAM (1994)	-Processus social d'interactions produisant de nouvelles

	connaissances et de nouveaux savoir-faire. L'apprentissage est une démarche cognitive, un processus heuristique de compréhension et de créativité qui opère dans un nouveau schéma de connaissances
KOENIG (1994)	-Phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes.

Selon Moignon « L'apprentissage organisationnel est incontestablement une notion polysémique. Sa définition varie ainsi selon les auteurs : création et modification de routines, acquisition de connaissances et compétences individuelles utiles à l'organisation, amélioration de la capacité à réaliser des actions efficaces, détection et correction d'erreurs, capacité à interpréter et à donner des sens, etc. »³⁶

1.2. Les objectifs de l'apprentissage

La littérature à ce sujet distingue deux caractéristiques majeures quant aux objectifs de l'apprentissage. L'apprentissage poursuit en effet soit un objectif d'amélioration incrémentale ou alors d'amélioration radicale³⁷.

1.2.1. L'amélioration incrémentale, *incremental improvement* :

Le contexte généralement associé pour l'amélioration de type incrémentale en tant qu'un « but de l'apprentissage » est souvent une action répétée telle que la production ou la prestation même de service comme par exemple les processus de certains employés de bureau. Ce cycle répétitif particulier et propre à certaines activités offre la possibilité d'appréhender les résultats en fait comme un mode opératoire et de tester ainsi rapidement les améliorations apportées.

Dans cette amélioration la priorité est donnée à l'efficacité actuelle et à l'adaptabilité

³⁶Christian Szylar « L'apprentissage dans les organisations » édition Lavoisier, Paris, 2006, p.49

³⁷ IBID, p. 64

A. La priorité est donnée à l'efficacité actuelle

Lorsque la priorité est donnée à l'efficacité présente, la création d'un nouveau savoir fait souvent passer au second plan l'application des best practices d'hier à aujourd'hui, ce mode d'apprentissage devrait en fait s'appeler « enseignement » puisque son but est de mettre en œuvre d'actuelles best practices plutôt que d'en développer de nouvelles. L'enseignement a rapport avec deux des trois processus d'apprentissage, à savoir « la connaissance partagée » et la mise en pratique de la « connaissance en action » mais non pas la création de connaissance.

Les pratiques d'une organisation « enseignante » (généralisation, uniformisation, variété limitée des opérations) diffèrent de celles d'une organisation traditionnellement définie comme apprenante (l'expérimentation, l'expérience, la variété, la tension créatrice), le paradoxe réside dans le fait que pour rendre l'apprentissage opérationnel, des cours doivent être dispensés.

B. la priorité donnée à l'adaptabilité

La capacité à faire face à un monde en constante évolution peut mener à des bénéfices importants mais de nature typiquement incrémentale. L'histoire regorge d'exemples dans lesquels ceux partis en retard pour des raisons diverses ont réussi à rattraper les premiers en s'adaptant aux actions de ces derniers. Le succès de certaines entreprises est basé sur une stratégie visant à imiter le nouveau produit introduit par d'autres.

L'adaptabilité est la capacité à réagir de manière continue. C'est un objectif plus ambitieux qui réclame une dynamique organisationnelle (c'est-à-dire la gestion du changement) et des compétences qui vont bien au-delà des compétences techniques au spécifique à l'activité.

1.2.2. L'amélioration radicale

Les organisations évoluant dans un environnement en constant changement reconnaissent que le progrès incrémental peut ne pas être une garantie suffisante. En effet, les industries utilisant intensivement les nouvelles technologies sont les plus enclines à voir et à créer de nouveaux produits qui conduisent logiquement à la destruction de compétences antérieures ce qui exige de la part des autres concurrents soit d'apprendre le nouveau modèle ou d'abandonner.

Dans cette deuxième situation, les managers risquent d'être incapables de percevoir la dérive stratégique de l'organisation tant que celle-ci n'a pas conduit à un état de crise et ce n'est que lorsqu'un tel état est atteint que le changement radical devient nécessaire. Enfin, les forces perturbatrices internes ou externes peuvent faire évoluer le système si loin de ses paramètres d'équilibre initiaux que leur rétablissement, ne provoquerait pas de transformation majeure entraîne le système vers une nouvelle configuration

1.3. Les niveaux ou boucles d'apprentissage

Face à la littérature abondante portant sur les divers niveaux d'apprentissage organisationnel, nous étendons en perspective deux formes dominantes : l'apprentissage en simple boucle ainsi que l'apprentissage en double boucle.³⁸

1.3.1. L'apprentissage en simple boucle :

Est le processus de détection et de correction des dysfonctionnements qui consiste à modifier les pratiques pour corriger les problèmes constatés, sans pour autant qu'il soit nécessaire de remettre en cause les principes qui soutiennent ces pratiques dans l'organisation. Par exemple, le thermostat détecte qu'il fait trop chaud et enclenche le processus nécessaire pour faire baisser la température de la pièce. Ainsi, à ce niveau d'apprentissage, de nouvelles informations peuvent produire un questionnement sur les actions courantes et des essais pour générer de nouvelles actions. Dans ce sens, l'apprentissage en simple boucle ressemble à ce que nous associons habituellement à processus par essais et erreurs. Nous passons alors de l'utilisation de réponses habituelles (apprentissage en simple boucle) à la réflexion sur la nature et les effets des réponses trouvées (apprentissage en double boucle).

Bien que l'apprentissage en simple boucle modifie les stratégies d'action, il n'altère pas pour autant les valeurs des théories qui sous-tendent l'action. Il ne touche pas aux valeurs fondamentales de l'entreprise. Ce type d'apprentissage est essentiellement axé sur l'obtention de résultats: il s'agit d'atteindre au mieux les objectifs existant en maintenant la

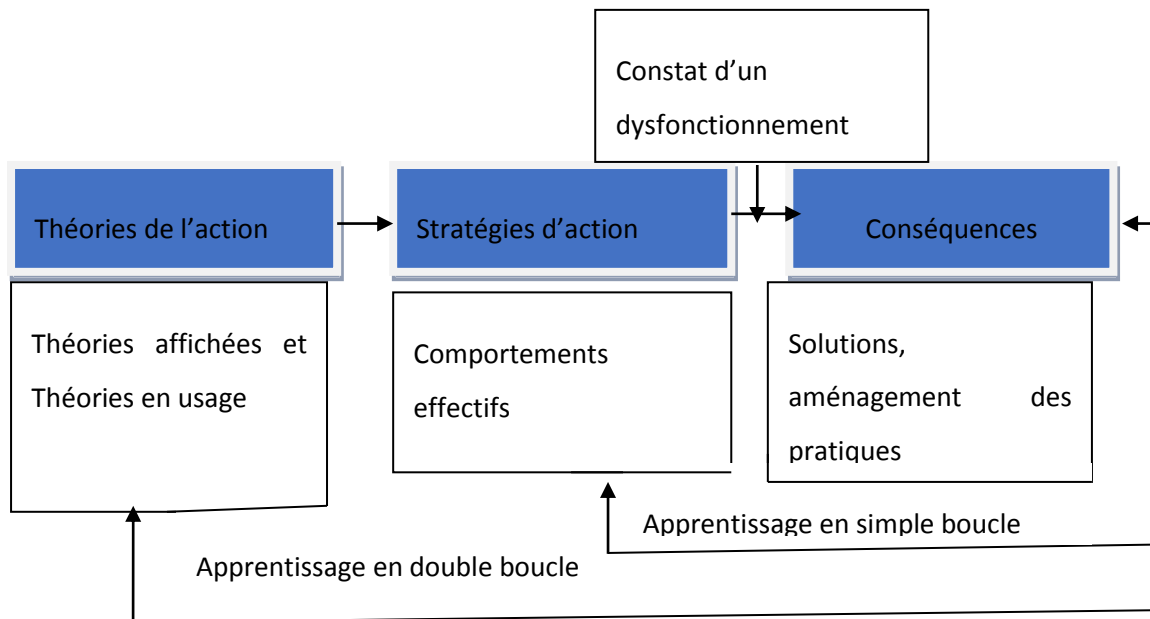
³⁸ Eduardo Davel, Diane-gabrielle Tremblay « formation et apprentissage organisationnel », la vitalité de la pratique, 2011, Québec, P 39

performance organisationnelle dans les limites fixées par les valeurs et les normes en vigueur (Argyris et Schön, 1996). La figure 3 illustre ce type d'apprentissage.

1.3.2 L'apprentissage en double boucle :

Se produit lorsque le dysfonctionnement ne peut être corrigé par les pratiques existantes qui sous-tendent les pratiques. Par exemple, si la température idéale n'est pas atteinte sans remettre en cause ou au moins, sans interroger les principes et les préprogrammes, si elle ne figure pas dans un ensemble de pratiques établies, le thermostat est incapable de la déterminer lui-même. Pour corriger ce type de dysfonctionnement, il faut produire autre chose qu'un simple ajustement des pratiques. Ainsi, en contexte de double boucle d'apprentissage, nous devons en savoir suffisamment à propos du contexte afin de questionner les significations conventionnelles qui sont attribuées habituellement à nos réponses. Cela permet de transférer nos savoirs d'un contexte à un autre. En effet, comme il est suggéré dans la **Figure 3**, l'apprentissage en double boucle induit un changement des valeurs dans la théorie d'usage, mais aussi des stratégies. À la suite de l'expérience, l'entreprise peut être amenée à questionner ses valeurs essentielles, même celles sur lesquelles elle se fonde.

Figure N° 3 : Les apprentissages en boucle selon Chris Argyris



Source : adapté de Argyris (1993 ,1995)

Dit de manière métaphorique, l'apprentissage en simple boucle comprend l'apprentissage des compétences nécessaires pour jouer un certain jeu de manière réussie, tandis que l'apprentissage en double boucle requiert une réflexion et un apprentissage sur ce qu'est le jeu le plus adéquat à jouer. L'apprentissage en simple boucle consiste à agir en accord avec les règles du jeu; l'apprentissage en double boucle à comprendre la nature des règles du jeu actuel et la façon dont elles peuvent être modifiées pour jouer une autre partie.

L'apprentissage en simple boucle cherche à optimiser des comportements de résolution de problèmes dans un contexte donné, tandis que l'apprentissage en double boucle questionne les présupposés, les croyances et les valeurs qui composent le contexte. Alors que l'apprentissage en simple boucle est important pour améliorer progressivement la performance, l'apprentissage en double boucle questionne la situation dans laquelle l'organisation se trouve, sa culture et sa vision stratégique.

Autrement dit, l'apprentissage en double boucle représente la capacité à réfléchir sur les processus d'apprentissage en simple boucle et à comprendre à quel moment un changement fondamental s'impose.

1.4. Source de l'apprentissage organisationnel

L'ensemble des recherches portant sur le sujet considère que l'apprentissage organisationnel peut provenir soit à partir de sources internes à l'organisation, soit à partir de l'extérieur.

1.4.1. Apprentissage à partir de sources externes

En étudiant l'expérience des autres, l'organisation apprend et tend à améliorer son fonctionnement. Il s'agit d'un diagnostic de ce qu'ils font ou de ce qu'ils ont bien fait. De là, un apprentissage délégué peut contribuer au développement de l'organisation, en lui évitant les pièges ou les mauvaises directions et en lui donnant, ainsi, une avance par rapport aux autres organisations.

Ce mécanisme, appelé le benchmarking, est un outil puissant de création de savoir faire, qui permet de mettre en valeur un apprentissage à partir des expériences des autres. A cet effet, le personnel s'engage dans une logique d'adaptation au sein d'une organisation, en prenant en considération ses exigences tant sur la performance que sur l'amélioration des procédés techniques

En outre, les formes de coopération et de partenariat impliquent une synergie des capitaux et de savoirs entre deux ou plusieurs organisations. Au-delà de la réduction des coûts de transactions et de la recherche d'un avantage concurrentiel, la fusion et l'alliance entre les organisations ont pour objectif l'acquisition, l'échange et la combinaison des connaissances tacites détenues par les partenaires

En réalité, le second mécanisme d'apprentissage organisationnel à partir de l'extérieur s'avère très difficile à réaliser, car il rencontre des entraves concernant la différence de cultures des organisations fusionnées. Cela constitue, alors, un frein à l'apprentissage³⁹

1.4.2. Apprentissage à partir de sources internes

L'organisation peut apprendre par elle-même via un apprentissage direct de l'activité, en On-line, en établissant, généralement, des procédés qui détectent les améliorations obtenues au cours de l'activité quotidienne (réduction des coûts, amélioration de la qualité, etc.). Ce type d'apprentissage est lié directement à l'activité et s'effectue en temps réel et progressif. De plus, l'apprentissage direct nécessite un état d'esprit, une culture du personnel particulière, qui devrait s'adapter à celui-ci, afin de faciliter le changement des comportements et de contribuer à l'amélioration et à la performance organisationnelle. L'idée que chaque activité quotidienne est susceptible de produire du savoir, en plus du bien ou service résulté doit être ancrée dans les têtes du personnel.

Parallèlement, il existe une autre source d'apprentissage par soi-même, appelée apprentissage en différé ou en off-line. Il s'agit de créer différentes simulations, appelées micro-monde ou microworlds, afin de permettre aux directions et aux équipes de projets de lancer l'apprentissage à travers l'action entretenue en individuel, se rapportant aux questions et sujets les plus pertinents. Le tableau ci-après, proposé par Frédéric LEROY, met en exergue les diverses sources et dimensions qui déclenchent l'apprentissage organisationnel

³⁹ CZYLAR C, OP-CIT, P. 84

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement des capitaux humains

Tableau n°4 : sources et déclencheurs de l'apprentissage organisationnel

	Environnement	Entreprise	Partenaire
	Apprendre à partir de l'environnement	Apprendre de soi même	Apprendre d'un partenaire
Sources	-Environnement économique -Technologie ; -concurrents	-Expérience ; -Erreurs passées ; -Innovation	-Alliances ; -Fusion /acquisition ; -Clients ; -Fournisseurs
Déclencheurs	-changement dans l'environnement ; -Mauvaise performance	-Répétition ; -Dysfonctionnement ; -Innovation.	-Différence organisationnelle ; -compétences visées.

Source : Nabila chikh-boubeghela, « l'apprentissage organisationnel : un levier stratégique pour le développement des compétences organisationnel » mémoire de fin d'étude, université mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2022 ,

1.5 .Les différentes approches dans l'étude de l'apprentissage organisationnel

Le tableau suivant déterminé les différents approchent dans l'étude de l'apprentissage organisationnel,

Approche	Préoccupations	Contribuions
Psychologie	<ul style="list-style-type: none"> _ La hiérarchie de l'apprentissage _ Les processus cognitifs de l'apprentissage _ Les style d'apprentissage _ Les difficultés d'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> _ L'existence de différents niveaux hiérarchique de l'apprentissage individuel _ La reconnaissance de l'importance du contexte, des cartes cognitives et des cadres de pensée _ Les idées concernant l'apprentissage individuel peuvent être adaptées à l'apprentissage organisationnel _ La reconnaissance de l'interdépendance entre la pensée et l'action
Science de la gestion	<ul style="list-style-type: none"> _ Les processus d'obtention et de traitement de l'information _ Les système de pensée _ La connaissance organisationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> _ Une compréhension de création et de la dissémination de l'information _ Le développements du concept de connaissance organisationnelle _ Les Niveaux progressifs d'apprentissage _ Une vision holistique de l'apprentissage organisationnel
Sociologie et théorie organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> _ L'apprentissage comme une construction sociale _ Les visions fonctionnelles et critiques de l'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> _ Différents type d'apprentissage selon des facteurs contingents _ Les processus de construction sociale soutenant l'apprentissage _ L'étude du pouvoir et du conflit comme inévitable à l'apprentissage ; ainsi que les intérêts liés à l'apprentissage _ Le questionnement fondamental de la nature de l'apprentissage organisationnel

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement des capitaux humains

Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> _ L'avantage compétitif _ L'ajustement à l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> _ L'apprentissage produit un avantage compétitif _ La capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement à travers l'apprentissage _ L'échange de connaissances et le transfert technologique entre organisations
Gestion de la production	<ul style="list-style-type: none"> _ La courbe d'apprentissage _ La technologie et l'organisation du travail 	<ul style="list-style-type: none"> _ L'utilisation de la productivité pour mesurer l'apprentissage _ Le concept de courbe d'apprentissage _ Les facteurs exogènes et endogènes de l'apprentissage _ Le rôle de la structure organisationnelle dans la facilitation de l'apprentissage
Culture	<ul style="list-style-type: none"> _ l'apprentissage comme un ensemble de signification de partagées _ L'apprentissage en lien avec le contexte 	<ul style="list-style-type: none"> _ La prise en compte des valeurs et des croyances _ L'influence de la culture sur l'apprentissage _ L'existence des cultures qui favorisent l'

Source : Eduardo Davel, Diane-gabrielle Tremblay OP-CIT, p. 36

1.6 .Les différentes processus d'apprentissage

Après avoir mis en exergue les différentes approches de l'apprentissage organisationnelle, il est jugé nécessaire d'effectuer un classement hiérarchique des différents processus d'apprentissage⁴⁰ :

⁴⁰ : Nabila chikh-boubeghela, op-cit, p26

1.6.1 L'apprentissage comme processus d'adaptation

Développée principalement par MARCH et OLSEN, l'idée dominante dans cette perspective est que l'organisation est susceptible de modifier son comportement, sous l'influence de l'expérience acquise, dans un souci d'adaptation et de réponse aux changements de son environnement (externes) .

Ces auteurs expliquent la façon dont les membres des organisations tirent profit de leur expérience, afin de modifier le comportement, en fonction d'une interprétation rationnelle des événements. Il s'agit d'un apprentissage qui correspond à une forme d'adaptation efficace face aux changements de l'organisation.

L'apprentissage organisationnel est alors considéré comme un phénomène qui permet d'effectuer des modifications des objectifs de l'organisation, de ses règles d'attention, mais aussi, de ses règles de recherche. Il apparaît ainsi, comme une réponse à une source de déséquilibre ou de rupture.

Dans cet esprit, LANT et MEZIAS montrent que les organisations développent des programmes pour s'adapter aux contraintes de l'environnement. Ainsi, les membres d'organisation se coordonnent afin de maintenir un bon niveau de performance.

1.6.2. L'apprentissage comme processus d'imitation

Cette forme d'apprentissage tient ses origines de la théorie de l'apprentissage social, qui a pour objet de mettre en relief les différentes procédures d'acquisitions de savoirs des individus et organisations, détenus par leurs entourages. Vraisemblablement, les organisations n'apprennent pas seulement de leurs expériences. Elles cherchent également à capitaliser sur les expériences des autres.

En effet, l'apprentissage par imitation répond à un double objectif: D'une part, cela permet de tirer des enseignements, à travers les expériences surtout négatives des autres sans les subir et d'éviter de les commettre. D'autre part, cela permet de ne retenir que les bonnes pratiques, les expériences positives, et les routines efficaces.

Toutefois, force il convient de souligner que l'imitation est plus intéressante lorsqu'elle est liée à des technologies peu connues. Elle est conditionnée par l'existence d'un environnement stable et pas trop concurrencé, sans lequel les imitations arrivent trop tard par rapport aux concurrents qu'ils imitent. Enfin, l'imitation n'est pas toujours un réel apprentissage. Le fait qu'elle constitue souvent un moyen, afin de mettre en avant son appartenance au même milieu que l'autre.

1.6.3. L'apprentissage comme processus d'expérimentation

L'organisation qui s'engage dans un processus d'apprentissage par expérimentation suit une démarche de découverte et d'exploration de situations nouvelles ou inconnues. Son objectif majeur réside dans le fait que celle-ci cherche à enrichir sa base de comportements et son répertoire de réponses face aux éventuels changements. Il s'agit d'une forme d'apprentissage qui permet de favoriser l'adaptabilité de l'organisation, en assurant une flexibilité suffisante dans le temps⁴¹.

L'apprentissage par expérimentation suit une démarche inductive, qui correspond à un apprentissage reposant sur l'observation informée, valide et une expérimentation active et volontaire.

Enfin, ce type d'apprentissage assure une flexibilité aux organisations, qui s'avèrent moins résistantes, face à de nouveaux cadres de références et de nouvelles valeurs externes.

1.6.4. L'apprentissage comme transformation du cadre de l'action collective

Dans cet esprit, l'apprentissage est perçu comme une forme de créativité, qui correspond à la capacité des acteurs dans une organisation à générer des théories d'action commune et à les transformer, dès que leur inefficacité est constatée.

⁴¹ Nabila chikh-boubeghela, op-cit, p26

Cette forme d'apprentissage, basée sur une construction d'un cadre collectif, est d'un grand apport pour l'organisation. Le fait qu'elle permette aux organisations de mieux vivre la réalité, à travers une proposition de modèles et d'actions susceptibles d'appréhender, de gérer et d'agir sur elle. La réponse aux éventuels changements est ainsi réalisée par modification de leurs théories de l'action et ce, via une interaction individuelle et collective de ces théories (la détection des erreurs et d'incohérence entre des valeurs et des croyances et les actes réels des individus, par exemple, donne naissance à un apprentissage)

1.7. Le conflit à la base de l'apprentissage

Les conflits entre les membres d'un groupe ou entre groupes constituent un aspect essentiel de l'apprentissage organisationnel, (Argyris et Schön, 1996; Rothman et Friedman, 2001; Senge, 1991), parce que le conflit est un processus durant lequel l'apprentissage organisationnel peut se produire. Loin d'être un obstacle à l'apprentissage, le conflit offre au contraire des occasions de s'y engager/Rothman et Friedman (2001) expliquent que l'apprentissage en double boucle est une forme de résolution de conflits selon laquelle les personnes enquêtent sur les modes de raisonnement à l'origine des prises de position et le sens que ces positions dégagent.

De plus, le conflit fait partie intégrante de l'apprentissage en équipe et de la création d'une vision partagée, comme le décrit Senge (1991). Le conflit d'idées entre les membres d'une équipe relève de la discordance entre différentes visions personnelles à propos des objectifs, des valeurs et des moyens de l'équipe. Ainsi, le conflit issu d'idées différentes est à la base de l'apprentissage de l'équipe, de la pensée créative et des processus novateurs de résolution de problèmes. Le conflit ne conduit pas uniquement à une pensée créative et à l'innovation, mais aussi à une meilleure conscience de soi et à une meilleure compréhension de l'autre (Rothman et Friedman, 2001)

Rothman et Friedman (2001) proposent trois approches conceptuelles des conflits (l'approche des ressources, l'approche des intérêts et l'approche de l'identité) où leur impact produit un apprentissage. Selon l'approche des ressources, le conflit découle d'une dispute entre les différentes valeurs des adversaires, mais aussi d'une action constante des adversaires afin d'obtenir du pouvoir, un meilleur statut et des ressources.

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement des capitaux humains

Pour parvenir à leurs fins, les adversaires cherchent à neutraliser, à blesser ou à éliminer leurs rivaux. Selon l'approche des intérêts, le conflit se produit dans le processus de partage fonctionnel du pouvoir et d'alignement des intérêts multiples, de sorte que les personnes trouvent intéressant de se conformer et d'obéir volontairement au système en place.

Selon l'approche de l'identité, le conflit n'est pas perçu comme un problème devant être solutionné, mais plutôt comme une occasion de se développer, de s'adapter et d'apprendre, dans la mesure où le conflit peut conduire les personnes à clarifier pour elles-mêmes leurs besoins et leurs valeurs, à reconnaître ce qui leur cause satisfaction et insatisfaction.

Les approches des ressources et des intérêts expliquent seulement les apprentissages en simple boucle. Par exemple, les conflits liés à l'obtention des ressources ou au maintien des intérêts spécifiques permettent aux membres d'un groupe de fonctionner ensemble, mais cela ne conduit pas à une quête commune ou à la créativité (Rothman et Friedman, 2001). Quant à elle, l'approche de l'identité perçoit le conflit comme une occasion d'apprentissage en double boucle. Quand le conflit se situe sur le plan d'identité, les personnes concernées doivent interagir et dialoguer à propos de leurs valeurs, de leurs façons de penser et d'agir, ce qui les pousse à une réflexion plus approfondie, donc à un apprentissage en double boucle⁴²

⁴² Eduardo Davel, Diane-gabrielle Tremblay OP-CIT, p.41

1.8. Différentes formes d'apprentissage organisationnel :

Les formes d'apprentissage développées dans la littérature sont très nombreuses et leur Synthèse débouche sur les principales formes suivantes⁴³ :

- L'apprentissage comme processus d'adaptation : l'apprentissage apparait comme une réponse aux perturbations environnementales. L'organisation apprend de ses expériences et modifie ses comportements, et par suite ses routines, en fonction des rétroactions de l'environnement ;
- L'apprentissage comme processus d'imitation : Dans cette forme d'apprentissage, l'organisation cherche à capitaliser sur l'expérience des autres. Elle tire des enseignements, et perçoit le gain ou la perte qui découle des actions menées par d'autres organisations ;
- L'apprentissage comme processus d'expérimentation, ou « par l'expérience » ou « autoréférentiel » : dans cette optique, l'organisation apprend de ses propres expériences. Toutefois, on peut préciser que l'apprentissage par expérimentation « ne consiste pas en une simple séquence essai-erreur dans la mesure où celle-ci implique implicitement une démarche déductive. Il procède davantage d'une démarche inductive et consiste à apprendre sur la base d'une observation informée et valide, mais aussi d'une expérimentation active et volontaire »
- L'apprentissage par l'incorporation de nouvelles connaissances. L'auteur donne l'exemple des fusions et acquisitions qui permettent à l'organisation d'acquérir de nouveaux savoirs et de les intégrer à son propre capital de savoir. L'acquisition de nouvelles connaissances est aussi favorisée par la sous-traitance et par le recours aux prestataires externes. Cela met en avant les capacités d'absorption de l'organisation, pour permettre la combinaison du savoir et son internalisation au sein de l'entreprise ;
- L'apprentissage comme transformation du cadre de l'action collective : cette forme est centrée sur l'organisation et suppose que, pour gérer des situations complexes, les membres de l'organisation ont besoin de se référer à des théories ou modèles de l'action collective.

⁴³ CHARFI Alya, « L'organisation fondée sur le savoir : caractéristiques et utilité théorique et pratique », THÈSE de doctorat Université de Toulouse , 2012, p.48.

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement des capitaux humains

L'apprentissage consiste à transformer, au fil du temps, ces théories ou modèles qui constituent le cadre d'action organisationnel.

- Toutefois, l'apprentissage organisationnel défini comme la transformation du cadre de

L'action collective a déjà été présenté par Argyris (1995) comme un apprentissage en

Section 02 : la formation et l'apprentissage organisationnel et développement des compétences

2.1. Le rôle de L'apprentissage organisationnel dans l'évolution des compétences organisationnelles

Les explications formulées par les auteurs sont multiples. Toutefois, la synthèse proposée par KOENIG nous semble tout à fait pertinente, dans le cadre de notre recherche, pour présenter l'ensemble de ces explications. Nous reprenons sa définition évoquée précédemment «L'apprentissage organisationnel est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration des connaissances qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles mêmes »

Partant de ce postulat et par le principe dynamique et cumulatif de la compétence organisationnelle, plusieurs auteurs estiment que la compétence organisationnelle se construit progressivement et s'enrichit par un apprentissage collectif. Le processus est cumulatif, dans le sens où la construction et le développement des compétences organisationnelles prennent du temps. Parallèlement, et pour rejoindre la même logique, l'approche cognitive considère l'apprentissage organisationnel comme un mécanisme d'acquisition de compétences, et d'amélioration des actions à travers de meilleures connaissances et compréhensions.

Ainsi quelle soit considérée sous sa dimension individuelle ou organisationnelle, la notion d'apprentissage organisationnel abordée dans la littérature rend compte du processus par lequel les compétences organisationnelles sont issues du processus d'apprentissage et permet de comprendre comment, au fil du temps, l'organisation développe ses compétences. Il convient alors de distinguer entre un processus apprentissage organisationnel » et son résultat, les compétences. En effet, c'est l'apprentissage qui produit la compétence. Dès lors, une approche dynamique du management des compétences s'avère possible, en se référant à la notion d'apprentissage organisationnelle, S'intéresser à l'apprentissage organisationnel comme processus d'acquisition de compétences nous renvoi aux résultats des travaux les plus récurrents dans la littérature ,à savoir :l'apport de NONAKA et TAKEUCHI relatif aux mécanismes de transformation des connaissance ,et d'ARGYRIS et SCHON reposant sur la

notion d'efficacité organisationnelle pour exprimer les résultats attendus de l'apprentissage organisationnel⁴⁴.

Afin de maintenir et augmenter les compétences organisationnelles, les entreprises font recours principalement au développement interne de ces dernières, lui assurant ainsi, des avantages en termes de liberté de prise de décision, de préservation et de corollaire de ces propres compétences (nouvelles et développées).

Le développement interne des compétences s'effectue à travers deux niveaux d'apprentissage proposés par plusieurs auteurs et ayant des démarcations rapprochées, telle que : l'apprentissage adaptatif et génératif, incrémental et radical, ou encore l'apprentissage par exploitation et par exploration. Cette dernière taxinomie est retenue dans notre recherche, car elle permet une articulation entre l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences.

2.2 Le lien entre apprentissage organisationnel et le développement des compétences :

Les travaux d' ARGYRIS et SCHÖN Si l'on souhaite appréhender le lien entre apprentissage et compétences au sein de l'organisation, il convient également de s'intéresser à la problématique d'articulation de l'apprentissage individuel et organisationnel, qui s'avère semblable à celle de compétences individuelles et organisationnelles.

Ces auteurs considèrent l'apprentissage organisationnel comme un phénomène collectif plutôt qu'individuel, qui dépasse la simple accumulation de connaissances ou de compétences individuelles. Il nécessite un changement de structure de l'organisation en termes d'actifs et de ressources. Dit autrement, en acquérant des compétences, l'apprentissage organisationnel aurait des effets sur l'organisation ou sur plusieurs de ses membres.

⁴⁴ Nabila chikh-boubeghela, op-cit,p11

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement des capitaux humaines

Partant de ce constat, l'apprentissage au sein d'une organisation ne se résume plus seulement à la somme des apprentissages de ses membres. Le débat apprentissage individuel ou organisationnel s'avère alors éclairé⁴⁵

ARGYRIS et SCHÖN proposent une distinction entre apprentissage en simple boucle et apprentissage en double boucle: l'apprentissage diffère d'un niveau à un autre, en fonction de la profondeur du changement induit au sein de l'organisation. Ainsi, ils considèrent que certains apprentissages de faible niveau sont susceptibles de bloquer un apprentissage de niveau supérieur. Ce qui nécessite un désapprentissage de l'organisation, pour développer ses compétences⁴⁶

Parallèlement, NORDHAUG avance, à travers la distinction des trois niveaux de compétences (individuelles, collectives et organisationnelles) que la compétence organisationnelle ne se résume pas à l'agrégation des compétences individuelles. D'autres concepts et facteurs interviennent dans la construction d'une compétence organisationnelle⁴⁷

En somme, il est à noter que la résolution du débat entre apprentissage individuel et organisationnel trouve son origine dans une perspective interactionniste et rejoint les apports de NONAKA et TAKEUCHI: Le mécanisme d'apprentissage au sein d'une organisation dépend des échanges effectués par ses membres, c'est-à-dire des modes de conversion des connaissances qui les constituent⁴⁸

⁴⁵ ARGYRIS C. et SCHÖN D., « apprentissage organisationnel : théorie, méthodes, pratique », édition de boeck, paris,1996 ,p.21.

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ NORDHAUG O , « human capital in organizations : competence , training, and learning »2em edition, oxford university press, oxford, 1994

⁴⁸ NONAKA I et TAKEUCHI H, « la connaissances créatrice », « la dynamique de l'entreprise apprennent »édition de Boeck Université, Bruxelles, 1997, P.50

2.3. Effets de l'apprentissage sur le fonctionnement de l'entreprise :

Le résultat du processus d'apprentissage organisationnel se traduit par des comportements concrets, preuves de changements, d'amélioration et d'évolution organisationnels. Ces derniers seront regroupés comme suit :

2.3.1. Développement de l'implication organisationnelle des salariés

L'apprentissage organisationnel recentre les politiques de gestion des ressources humaines sur les salariés, ce qui conduit à replacer ceux-ci au cœur de la réflexion et à créer des conditions favorables au développement de leur implication organisationnelle, même si l'objectif principal des entreprises est à l'origine d'ordre économique (réponse aux exigences économiques plus fortes⁴⁹).

Le salarié devient alors un acteur clé dans l'organisation, et un facteur déterminant dans la réussite de l'apprentissage organisationnel. Ses capacités et compétences vont être au centre de celui-ci, et joueront un rôle fondamental dans le changement social. L'apprentissage organisationnel se traduit par une individualisation des pratiques de GRH centrées sur la notion de compétences à tous les niveaux : l'évaluation et la formation des salariés, la participation, la communication, et le niveau de l'employabilité, qui devraient naturellement être un catalyseur de l'implication des salariés.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la formation du personnel, sa rémunération et sa participation au processus d'apprentissage organisationnel peuvent avoir un impact sur sa motivation, qui, elle-même, conditionne l'implication organisationnelle des salariés. De plus, une communication interpersonnelle claire est le plus sûr moyen "d'acquiescer la confiance des salariés⁵⁰.

⁴⁹ JARNIAS S, « Gestion de compétences et implication organisationnel : Comment gérer et dépasser les contradictions cachées ? » reims Management school, reims, 2003, p4

⁵⁰ Ibid , P6

Cependant, l'entreprise apprenante n'a pas forcément pour résultat une plus grande implication des salariés. Plusieurs travaux témoignent l'apprentissage, souvent initié pour répondre à des exigences économiques, induit des pressions sur les salariés telles que ces derniers, au lieu de s'impliquer davantage, peuvent adopter un comportement appauvri car très largement inhibé. C'est pourquoi l'entreprise ne doit pas se limiter à des objectifs quantitatifs, elle doit aussi intégrer dans la réflexion le caractère humain des salariés.

2.3.2 Inscription de l'organisation dans une logique « gagnant-gagnant » :

L'apprentissage organisationnel permet à l'entreprise d'envisager ses relations avec les salariés dans une logique « gagnant-gagnant ». En effet, dans une perspective macro-économique, l'apprentissage organisationnel peut être considéré comme un outil de gestion favorable aux employés. L'enrichissement des compétences de chacun par l'organisation apprenante devient connaissance commune et par là même source de cohésion interne. Or, celle-ci un facteur de productivité et de compétence. Pour atteindre son objectif, l'organisation doit éviter le phénomène de démission de son personnel. Elle doit donc leur offrir les moyens et motivations pour enrichir leur compétence en développant des actions de formation, en créant des méthodes d'évaluation des compétences performantes, et en fin, en mettant en place des outils de reconnaissances des compétences ainsi développées .

2.3.3. Passage des « portefeuilles d'activités » aux « portefeuilles des compétences » :

La dynamique de l'apprentissage et les moyens de capitalisation de l'expérience distinguent les entreprises les unes des autres 24. En terme de stratégie d'entreprise, l'apprentissage organisationnel a permis de passer d'un mode de gestion en « portefeuilles d'activités » à un autre en « portefeuilles de compétences ». Le premier découle d'une logique purement financière. Il appréhende les ressources humaines comme une source de coûts. Dès lors, la

flexibilisation se traduit souvent par une précarisation de la main d'œuvre (travail intermédiaire, sous-traitance,...). Les organisations qui optent pour ce mode de gestion risquent, en cas d'abandon d'une activité, de perdre une part importante des compétences qui assurent leur compétitivité.

Cependant, dire que l'entreprise est un portefeuille de compétences, c'est reconnaître que celle-ci tire son identité et ses performances des savoirs qu'elle exploite et qu'elle génère. On affirme alors que son avantage concurrentiel durable dépend de la complémentarité des compétences et de la qualité de leur combinaison au regard des opportunités offertes par le marché

A cet effet, la gestion des ressources humaines a radicalement changé. L'entreprise ne considère plus les salariés comme des variables mais plutôt comme des ressources qu'il convient d'acquérir et de développer leurs compétences pour acquérir un avantage concurrentiel.⁵¹

2.3.4. Liaison entre la stratégie de l'entreprise et la Gestion des Ressources Humaines (GRH) :

Comme nous l'avons vu précédemment, le changement de la vision de la G.R.H. vers l'identification des salariés détenteurs des compétences stratégiques pour optimiser leur management a rendu effective la nécessaire convergence de la stratégie de l'entreprise et de la gestion des ressources humaines. Une nouvelle stratégie d'organisation basée sur les ressources apparaît. De là, les menaces et opportunités de son environnement ne constituent plus le socle dominant, on parle alors de compétences clés , dans le cadre d'une démarche non plus réactive mais proactive.

Celle-ci constitue un facteur de compétitivité des entreprises. De plus, la combinaison des différents outils de l'apprentissage organisationnel, tels que la formation du personnel, la participation, la communication,

⁵¹ TREPO G. et FERRARY M, « la gestion de compétences, un outil stratégique », in science humaines, n°81,1998/3,P12

l'évaluation des compétences, parvient à considérer ce phénomène comme un puissant moyen d'intégration des sous-systèmes Ressources Humaines entre eux. et d'optimisation des multiples processus qui les sous-tendent.⁵²

2.3.5 Développement du parcours professionnel des salariés :

L'apprentissage organisationnel peut constituer un des éléments de réponse à une préoccupation majeure du salarié, à savoir la gestion de sa carrière professionnelle.

D'une part, il est considéré comme étant un outil de management qui permet d'encourager l'individu. En participant au processus d'apprentissage, il se sent intégrer dans l'analyse et l'appréciation de son travail, et collabore avec son responsable hiérarchique pour fixer des objectifs cohérents avec les choix stratégiques de l'entreprise. Cela permettra d'améliorer continuellement les compétences et les performances de l'individu.

D'autre part, la formation du personnel rend possible un renouvellement continu des compétences du salarié, ce qui lui évite de devenir «< incompetent >», et une amélioration de celle-ci pour pouvoir accéder à des promotions. Ces deux outils font que le parcours professionnel des employés est pris en charge de façon plus active.

Lorsque l'on met en perspective les multiples effets de l'apprentissage organisationnel que l'on vient de détailler, on peut conclure à une véritable gestion stratégique des Ressources Humaines dans la mesure où les différentes pratiques telles que l'intégration, la formation, la motivation du personnel sont fortement cohérentes et tournées vers un seul et même but : l'acquisition, la

⁵² DUPUICH-RABASSE F, « management et gestion des compétences » Edition l'harmattan, paris, 2008, P. 199 .

sauvegarde et le transfert des compétences au sein de l'organisation, garants d'un certain niveau de performance en terme de « résultat de l'action ».⁵³

2.4. LA RELATION ENTRE FORMATION ET APPRENTISSAGE :

S'il devient important de développer des compétences qui vont au-delà des compétences génériques, il nous faut bien préciser la relation que nous établissons entre la formation et l'apprentissage. Afin d'apprécier la complexité de la vie organisationnelle et de favoriser le développement des compétences dans un contexte organisationnel structuré par les événements, il nous faut comprendre la relation qui existe entre l'individu et les processus organisationnels comme étant non linéaire. La formation est un processus organisationnel et l'apprentissage est un processus d'ordre individuel, mais qui se construit socialement. Leurs liens relèvent de la réciprocité, de l'interdépendance et non d'une simple relation de cause à effet.

D'après Piaget (1959), la connaissance résulte d'interactions entre des données extérieures et une activité mentale, à partir d'un modèle d'arbitrage entre l'acquisition de nouvelles données dans des schèmes cognitifs existants et l'accommodation de schèmes cognitifs en fonction d'informations nouvelles. L'apprentissage est défini comme un processus perpétuel de création et de destruction, c'est-à-dire un processus dialectique qui remet constamment en cause des connaissances et des structures cognitives existantes et qui résout cette contradiction en acquérant des connaissances nouvelles. Ainsi, tandis que l'apprentissage relève de la libération de connaissances par l'autoréflexion et le questionnement, la formation renvoie à une suite d'initiatives collectives qui cherchent à provoquer une meilleure conscience et une meilleure compréhension des pratiques de travail, et à fournir des possibilités de développement à l'individu et à l'entreprise (Antonacopoulou, 2001).

De plus, l'apprentissage n'est pas une chose figée dans le temps, mais il se réalise plutôt en tant que partie intégrante de nos actions et de nos pensées quotidiennes.

⁵³ PICHAULT F, « l'impact des démarches de gestion des compétences sur les trajectoires individuelles » université Jean MOULIN, Lyon 3, 2008, p2.

Ce n'est pas une activité réservée uniquement à des moments formels de formation, mais plutôt une activité continue inhérente à nos expériences quotidiennes. Autrement dit, si nous pensons et que nous agissons, alors nous apprenons. À cet égard, Garrick (1998) propose la notion d'apprentissage informel comme l'apprentissage qui résulte des occasions spontanées qui se produisent dans la vie de l'individu et qui lui permettent de développer ses compétences.

Ainsi, il n'est pas possible de présumer que la formation produit l'apprentissage, ni que l'apprentissage fait toujours partie intégrante de la formation. Pourquoi? Tout d'abord, parce que l'apprentissage dépend d'une dynamique personnelle et subjective qui ne peut pas être contrôlée à l'extérieur de l'apprenant. L'originalité de chaque individu est un facteur à prendre en compte ici. Chacun apprend à sa façon, en privilégiant par exemple l'observation avant l'expérimentation ou la pratique avant la théorie. De plus, chaque individu possède son propre cadre de référence qui filtre les informations qui lui parviennent, ce qui influence son interprétation des événements et son jugement.

L'apprentissage est donc une expérience ayant une dimension personnelle, ce qui peut expliquer certains phénomènes courants de la formation formelle. Par exemple, les employés qui ont participé à des sessions de formation pendant quelques jours présentent un compte rendu souvent positif. Toutefois, quelque temps plus tard, seule une minorité de ces employés mettent en application le contenu qui leur a été exposé et qui repose parfois enfoui dans une reliure à anneaux, sur une étagère. En effet, certaines de nos idées sur la formation doivent être repensées, à savoir: a) l'acquisition de connaissances signifie une meilleure compétence; b) les individus apprennent ce que le formateur enseigne (comme si l'apprentissage était une fonction directe selon laquelle les apprenants assimilent et les formateurs enseignent); c) le perfectionnement individuel conduit à un perfectionnement organisationnel (Lynton et Pareek, 2000).

Une autre raison qui explique l'écart entre la formation et l'apprentissage est que l'organisation peut ne pas fournir l'infrastructure nécessaire pour soutenir de tels apprentissages à la suite de la formation, et cela, même si la formation suivie produit des apprentissages significatifs. En effet, Antonacopoulou (2001) observe que la forma-

tion ne conduit pas nécessairement à l'apprentissage à cause des facteurs historiques et culturels de l'organisation qui sous-tendent les perceptions des gestionnaires à l'égard des processus de formation et d'apprentissage.

En effet, l'apprentissage en milieu de travail ne peut pas être séparé de l'apprentissage au travail, ni se résumer à une question d'efficacité pédagogique, parce que l'organisation du travail, et la répartition du pouvoir l'influencent considérablement (Arrah, 1995)

En revanche, si l'apprentissage devient une démarche reconnue par l'organisation dans sa culture et dans ses politiques internes, si l'apprentissage fondé sur la pratique est valorisé, si des occasions d'apprentissage sont fournies, alors l'écart entre formation et apprentissage peut être réduit. Dans ce cas, il devient plus facile pour les apprenants d'appliquer immédiatement dans leur travail quotidien le contenu assimilé en contexte formel de cours et de réfléchir à leurs propres pratiques de travail (Raelin, 2000). Cette logique est perçue par certains auteurs comme étant la logique d'une organisation apprenante ou qualifiante. Toutefois, avant de se pencher sur ces concepts, voyons en quoi consiste le concept d'apprentissage organisationnel⁵⁴.

2.5. La formation et l'apprentissage : des dynamiques croisées

La démarche de l'apprentissage fondé sur la pratique n'est pas incompatible avec celle plus traditionnelle de la formation en entreprise, même si nous pouvons établir des distinctions entre les deux. Il revient au responsable de la formation de voir à appliquer ces deux démarches dans sa pratique, s'il vise le développement des individus et la prospérité de l'organisation. L'idée directrice consiste alors à observer la formation et l'apprentissage sous plusieurs angles, tels que celui du formel et de l'informel, du planifié et du spontané, du structuré et de l'émergent. La diversité des regards implique sans doute une diversité d'actions et par conséquent, une richesse de modes d'apprentissage, ainsi qu'une variété de savoirs et de compétences. Autrement dit, voir la forma-

⁵⁴ Eduardo Davel, Diane-gabrielle Tremblay OP-CIT, p.31

tion à partir d'angles multiples conduit à l'adoption d'actions et d'attitudes permettant la combinaison de la dynamique de la formation avec la dynamique de l'apprentissage⁵⁵.

En effet, pour dynamiser la formation au sein d'une organisation, il ne faut pas simplement choisir une démarche en particulier, mais plutôt se rendre compte de la complémentarité des démarches. Il est alors possible d'agir sur une politique qui formalise des actions formatives, tout en générant des conditions stimulantes et favorables pour l'apprentissage organisationnel. Par exemple, cette politique peut définir l'apprentissage comme une valeur faisant partie des orientations stratégiques de l'entreprise et envoyer un message clair selon lequel apprendre et transférer ce que l'on a appris sont des actes que l'on considère comme importants, qui font partie intégrante des responsabilités quotidiennes de chacun des employés. Ainsi, on peut valoriser les apprentissages et les actions de transfert de connaissances en les reconnaissant dans le processus d'évaluation par exemple.

Un autre exemple consiste à inscrire dans une politique de formation le besoin de développer les capacités à « apprendre à apprendre » au travail et à faire en sorte que chaque employé soit en mesure de reconnaître et d'exploiter les sources d'apprentissage dans son milieu de travail. Il est de la responsabilité de l'entreprise de créer un environnement fécond pour que l'apprentissage se produise dans la pratique. Pour ce faire, elle peut adapter ses pratiques de gestion des ressources humaines, ainsi qu'organiser le travail de sorte que l'employé se perçoive comme apprenant et formateur à la fois .

Les responsabilités de formation doivent être partagées dans un contexte de synergie des démarches formatives. Chaque employé doit être invité à contribuer à l'apprentissage dans son milieu de travail, tout en étant en mesure de transmettre son expertise de manière tant formelle qu'informelle, en jouant le rôle de mentor ou de coach pour une ou plusieurs personnes, en se chargeant de l'entraînement à la tâche, en participant à des communautés de pratique ou en diffusant des activités de formation à caractère théorique. Lorsqu'un employé contribue à l'apprentissage dans son milieu,

⁵⁵IBID, p.252

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement des capitaux humains

il développe des compétences et devient alors agent de formation et d'apprentissage. Ainsi, en plus d'avoir les capacités à reconnaître et à exploiter les sources d'apprentissage dans leur milieu, les personnes deviendront aptes à utiliser et à maximiser toutes les occasions d'apprendre mieux et en toute temps⁵⁶.

⁵⁶ Eduardo Davel, Diane-gabrielle Tremblay OP-CIT, p252

Conclusion du chapitre :

Au cours de ce chapitre nous avons traité deux principaux points. Premièrement, généralité sur l'apprentissage qui nous permet de bien comprendre ce processus. Deuxièmement, le lien existant entre la formation et l'apprentissage organisationnel.

A la fin du chapitre, nous pouvons conclure que l'apprentissage renvoie avant tout au déploiement de projets d'action, de communautés de pratique et d'autres expériences interpersonnelles, on peut déduire quatre conceptions de l'apprentissage organisationnel qui peuvent être considérées comme une expérience institutionnalisée, une adaptation, une connaissance de la relation entre l'action et ses résultats et un partage de vision et de croyances. Nous avons conclu aussi que le lien existant entre la formation et l'apprentissage organisationnel peut être compris que lorsqu'un employé contribue à l'apprentissage dans son milieu, il développe des compétences et devient alors agent de formation et d'apprentissage, autrement dit, un apprenti acquiert des compétences en tant qu'agent formé.

Chapitre III :

Cas pratique au sein de la S.N.V.I

Chapitre III : Cas pratique au sein de la S.N.V.I

Pour concrétiser notre recherche, nous avons effectué un stage de trois mois au sein de SNVI qui nous ont accueillis avec bienveillance.

Ce troisième chapitre vise essentiellement à éclaircir notre passage au sein de cette société. Pour se faire, nous avons subdivisés ce chapitre en trois principales sections dont nous traitons :

En premier lieu, la présentation de l'organisme d'accueil où nous avons touché à la définition, l'historique et le statut juridique de la société nationale des véhicules industriels à côté d'autres informations lié à cette dernière.

En deuxième lieu, le fonctionnement du processus de formation et de l'apprentissage organisationnel au sein de la SNVI, autrement dit, voir comment la direction de cette société organise et applique ces deux processus jugés primordial.

En dernier lieu, nous avons établi un questionnaire destinés au personnel concernés par la formation et l'apprentissage organisationnel pour enfin faire des statistiques faisant références à leur réponses.

Section1 : aperçu sur la société nationale de véhicules industriels et l'unité commerciale de Tizi-Ouzou.

1.1 Société national des véhicules industriels :

1.1.1. Historique de la société des véhicules industriels S.N.V.I :

La SONACOME a hérité de patrimoine de la société africaine des automobiles BERLIET (S.A.A.B) dont l'installation en Algérie remonte a (1957-19966).

La société nationale de construction mécanique (SONACOM) a été crée par ordonnance n° 67-150 du 09 /08/1967 ayant pou vocation d'exploiter et de gérer les usines de construction mécanique de secteur public. Son schéma d'organisation regroupe dix divisions futures S.N.V.I.

L'entreprise national des véhicules industriels (S.N.V.I) est née par décret 81-342 du 12-12-1981.

Son siège se situé a Alger immeuble « MAURITANIA » Elle est dotée d'une usine de montage de véhicules (poids lourds) a 30KM de lest d'Alger plus exactement a Rouïba avec de succursales implantées a : Hussein dey, Constantine, Ouargla et Tizi-Ouzou ...etc. En 1995, la S.N.V.I a changé de statut juridique pour devenir une entreprise publique régie par le droit commun.

La S.N.V.I est alors érigée en société par action (SPA) en capital de 2.2 Milliards de dinars, en cette date la S.N.V.I est devenue un groupe industriel.

1.1.2. Les objectifs de la S.N.V.I :

Les orientations économique qui ont suivis l'indépendance de l'Algérie ont vue la la S.N.V.I revenir du devon de la seine économique. En effet, le programme d'industrialisation qu'a connu le pays durant les années soixante dix (1970) a fait de la S.N.V.I un acteur majeur du développement économique algérien et qui avais pour objectifs :

- participer au développement économique du pays qui souffrait toujours des méfaits de la guerre de libération, et de l'échec des politiques économiques qui, ont suivis l'indépendance.
- dynamiser le secteur industriel algérien qui avait un potentiel de développement mais qui souffrait cruellement du manque de savoir faire et de la métrise technologique.

- Répondre a la demande locale a plus au moins a court terme, et intégrer les marchés étrangers a longs terme
- Participer au développement social du pays
- Acquérir un savoir faire technologique pour la promotion des rapports de partenariats avec des operateurs étrangers

1.1.3 Activité de la S.N.V.I :

La S.N.V.I a pour activité principales

- La recherche.
- La production.
- La distribution et la maintenance.

1.1.3.1. Activité étude et recherche :

Cette activité est assurée par l'unité d'étude et recherche « UER » Elle a pour mission :

- L'innovation et le lancement de nouveaux produits.
- L'amélioration de la qualité et la fiabilité
- L'acquisition et la maitrise de nouvelles technologies
- La diversification des sources d'approvisionnement

1.1.3.2. Activité production :

Cette activité est assurée par quatre (04) unités opérationnelles qui sont :

- Division véhicules industriels(D.V.I)
- Unité carrosserie Rouïba (U.C.R)
- Unité fonderie Rouïba
- Unité carrosserie Tiaret (U.C.T)

1.1.3.3 Activité de distribution et maintenance :

Cette activité est assurée sous les directives et deux directions importantes :

- Direction marketing et vent (DMV)
- Direction centrales après ventes (DCAV)

1.1.4. Mission de la S.N.V.I :

La S.N.V.I. est chargée dans le cadre du plan national du développement économique et social de :

- La recherche
- Le développement
- l'importation
- la distribution

Elle se spécialise dans le secteur des véhicules industriels et leurs composants dont :

- Les camions.
- les Autocars, Autobus, minicars, minibus.
- les camions spéciaux.
- le matériel tracté (remorques, semi-remorques et autres)
- les pièces brutes de fonderie.

1.2. L'unité commerciale de TIZI -OUZOU :

1.2.1 objectif de l'U.C.T.O :

1.2.1.1. Satisfaire les besoins nationaux en véhicules industriels :

- Acquérir rapidement une gamme de technologie (taux d'intégration élevé, grand nombre de produits.)
- Utiliser les techniques préformantes et adaptées.

1.2.1.2. Compléter l'écart entre la production nationale et la demande par l'importation :

- commercialisation des véhicules industriels.
- Assurer la disponibilité des pièces de rechanges de ces produits.
- Assurer le service après-vente.

Après avoir présenté la société nationale des véhicules industriels et l'unité commerciale de Tizi-Ouzou, on entre maintenant dans le vif du sujet en commençant par définir tous les paramètres relatifs aux stocks et à la gestion des stocks au sein de l'unité commerciale de Tizi-Ouzou.

1.2.2. Activités de L'U.C.T.O :

1.2.2.1. Activité principales :

- assurer la distribution de véhicules industriels ainsi que leurs équipements dans la wilaya Tizi-Ouzou et de bouira ;
- mettre a la disposition de ses clients les pièces rechanges de la gamme S.N.V.I.

1.2.2.2. Activité secondaires :

Assuré le service après vente et la garantie de ses véhicules de clientèle.

Assurer la réparation et les maintenances des véhicules de ses clients.

1.2.3 : organisation administrative de l'U.C.T. O et délimitation du champ d'étude.

L'unité commerciale de Tizi-Ouzou (U.C.T.O) est l'un des onze (11) unité commerciales dont dispose dont la S.N.V.I. et qui sont réparties à travers le territoire national.

L'unité commerciale de Tizi-Ouzou (U.C.T.O) a été implantée dans la zone industrielle de Oued-Aissi le 02/01/1983.

Elle est chargée de la distribution des véhicule industriels et pièces de rechange sur le territoire des deux wilayas : Tizi-Ouzou et boira.

L'U.C.T.O se caractérise les informations qui suivent :

- capital initial 220 000 000.00 DA
- Superficie total 5Ha
- superficie couverte 7200M²
- surface magasin PR 1800 M²
- surface Atelier 300M²
- surface locaux administratif 2400M²
- Effectif au 31/05/2019 :83 ouvriers

1.2.1. Structure et organisation administrative de L'U.C.T. O :

L'U.C.T. O est structuré par plusieurs services dont voici les plus importants :

A. Service assistant sécurité :

Il est assistant en hygiène et sécurité et assure la coordination avec les différentes structures de wilaya.

B. Département administration et finances :

Il est dirigé par un ingénieur en informatique. Son rôle est de veiller à l'application et à l'exploitation du système informatique mis en place, et assister les différents services informatisés.

B.1.service finances :

Sa mission est de veiller à l'application et à la mise en œuvre de la comptabilité de l'entreprise et ou respect des normes de gestion.

B.2.service Gestion des Resource Humaines et moyens généraux (GRH/MG) :

Il gère tout le personnel de l'unité et veille à l'application des normes de gâtion et se compose de quatre (04) section tel que : section gestion personnelle, section paie, section moyens généraux, section sociale.

a) Section gestion personnelle :

Est dirigée par un chef de section, il consiste à gérer l'ensemble du personnel, et à suivre tous les paiements du personnel, la formation, la carrière des travailleurs et les éléments de tout la gestion des ressources humaine, s'occupe également du recrutement des travailleurs selon les besoins exprimés par les différentes structures de l'entreprise, établissement des statistiques en matière de gestion du potentiel humain, le suivi du mouvement quotidien des travailleurs, tenue des registres réglementaires prévue par la loi entre autre registre des ordres de sortie,

Registres des départs, les congés, registre de mise en demeure, tenue d'un état d'absentéisme du personnel, mise en place des visites médicales périodique dans le cadre de

Chapitre III : Cas pratique au sein de la S.N.V.I

la médecine de travail, établissement des déclarations annuelles des salariés conformément aux textes réglementaires régissant le mode de travail.

b) section paie :

elle établit la rémunération octroyée aux travailleurs en contre partie de prestation de travail fournis pour le compte de l'employeur en vertu d'un contrat de travail transmis par la section gestion personnel :

- saisir les absences (maladies, retard), les heures supplémentaires, les congés et des allocations familiales s'il y a lieu.
- payer les heures supplémentaires par rapport aux états transmis par la gestion du personnel.
- procéder aux retenues (avances sur salaires par rapport aux avances perçues) .
- attribuer des allocations familiales par rapport au bordereau CNAS (caisse nationale d'assurance sociales) transmis par la section sociale.

c) section sociale :

Préparation aux activités sociales (ouvre sociales)

C'est la prise en charge des frais de soins de santé à titre préventif et curatif en faveur de l'assuré et ses ayant droit.

C'est un interlocuteur avec la CNAS et les employés il couvre les remboursements des frais médicaux gère aussi les accidents de travail.

Les certificats médicaux (s'ont et arrêt de travail sont gérés et suivis par la section sociale auprès de la CNAS pour le remboursement).

d) section moyennes généraux : est composée de(03) trois sections :

- **achat**

Il couvre tous les achats de l'unité à la demande des services et de la direction, comme : réparation, fourniture consommable, etc....

Chapitre III : Cas pratique au sein de la S.N.V.I

La section achat, a se moment la, commence a faire des prospection auprès des fournisseurs pou établir des factures **PROFORMA** pour sélectionner le moins disant, une fois le fournisseur sélectionne , on lui confirme avec un bon de commande datée et signé par le chef de service et la signature de directeur de l'unité.

Une fois le bon de commande déposé auprès du fournisseur, c'est autour du fournisseur de procéder a la livraison de la marchandise accompagnée de la facture définitive

Une fois la marchandise livrée, réceptionnée conformé, on procède au paiement du fournisseur

- **Transport**

C'est un moyen de déplacement des missionnaires, ses modalités sont :

- Réception d'une demande véhicule signé par le responsable demandeur.
- préparer le véhicule
- Établissement d'un ordre de mission au nom du chauffeur signé par le responsable du transport et le directeur de l'unité.

- **Entretien et réparation :**

Elle couvre tous les besoins internes de l'unité comme entretien matériels, équipements

Exemple : matériels atelier, perceuse, etc. Tous ce qui est équipement et outillage, équipement de bureaux, armoire, bureaux, chaise, etc. elle gère les charges de l'unité comme : Electricité, eau, gaz, téléphone, etc.

C. Département technico commercial

- Service commercial

Il est spécialisé dans la commercialisation des pièces de rechange et la vente des véhicules industrielle neufs.

- **Service atelier âpres ventes :**

Il assure l'après venté (garanties) des véhicules industriels neufs.

- **Service maintenance**

Chapitre III : Cas pratique au sein de la S.N.V.I

La rénovation et la maintenance et la réparation des véhicules de la gamme S.N.V.I.

✓ **Section réparation rénovation :**

Occupe de la réparation des véhicules et camion de gamme S.N.V.I.

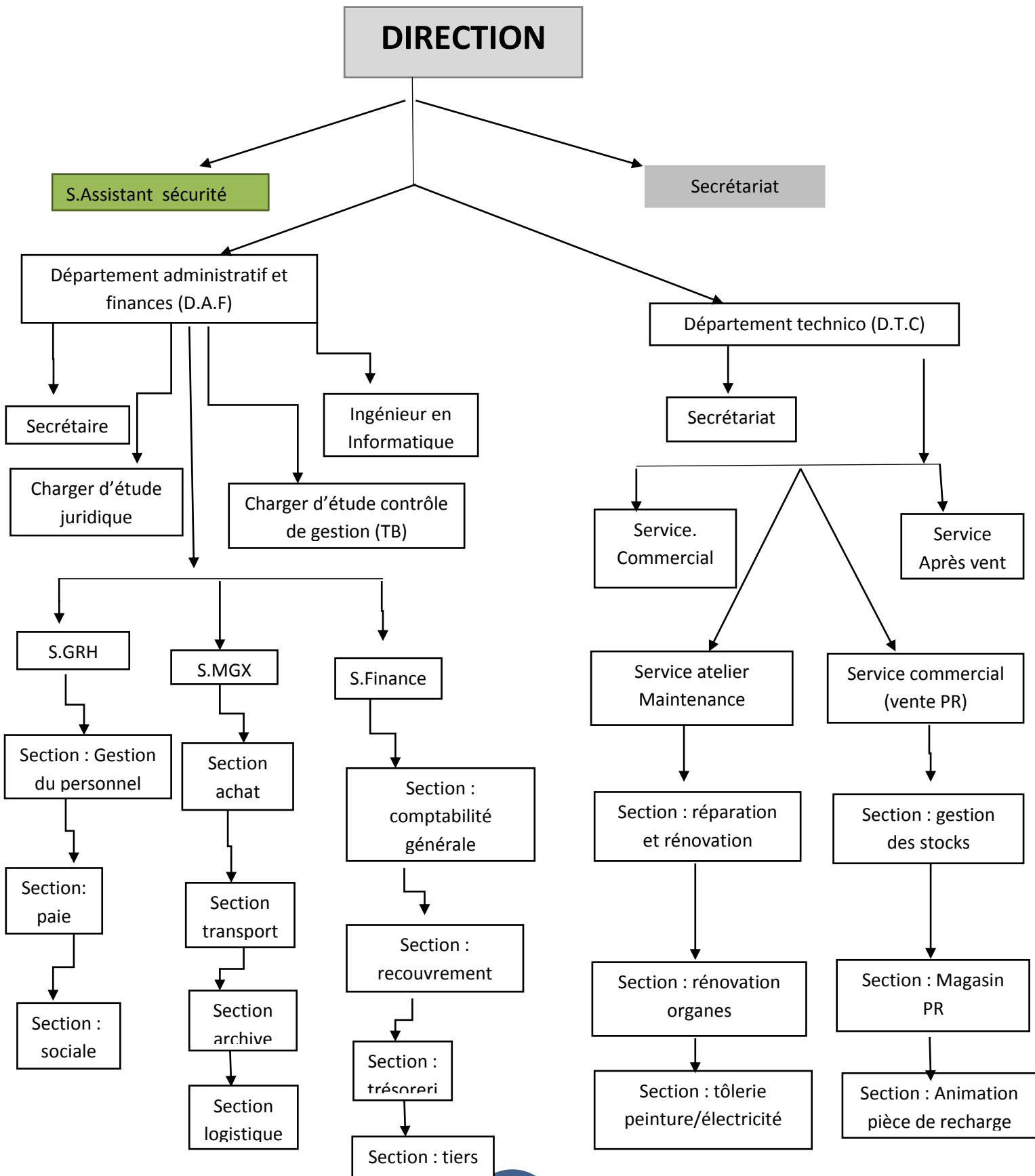
✓ **section rénovation organe :**

Changement des moteurs détruit par un moteur neuf et la réparation des véhicules.

✓ **section tôlerie peinture électricité :**

Réparé la tôle et change la peinture.

Figure N°04 : Organigramme de L'U.C.T. O



1.3.1. Délimitation du champ d'étude : service des ressources humaines (GRH)

Le service de GRH gère tout le personnel de l'unité et veille à l'application, en des normes de gestion il se compose de quatre sections qui sont :

1.3.1. Section gestion du personnel :

Elle consiste à gérer l'ensemble du personnel la rémunération, la formation, la carrière des travailleurs et les éléments de toute la gestion des ressources humaines, elle s'occupe ainsi du recrutement de travailleurs selon les besoins de l'entreprise, le suivi de mouvement quotidien de travailleurs, tenue des registres réglementaires prévus la loi, le registre des ordres de sortie, registre des départs, les congés, registre mis en demeure, tenus d'un état d'absentéisme du personnel, mise en place des visites médicales périodique dans le cadre de la médecine du travail, établissement des déclarations sociale,

1.3.2. Section paie

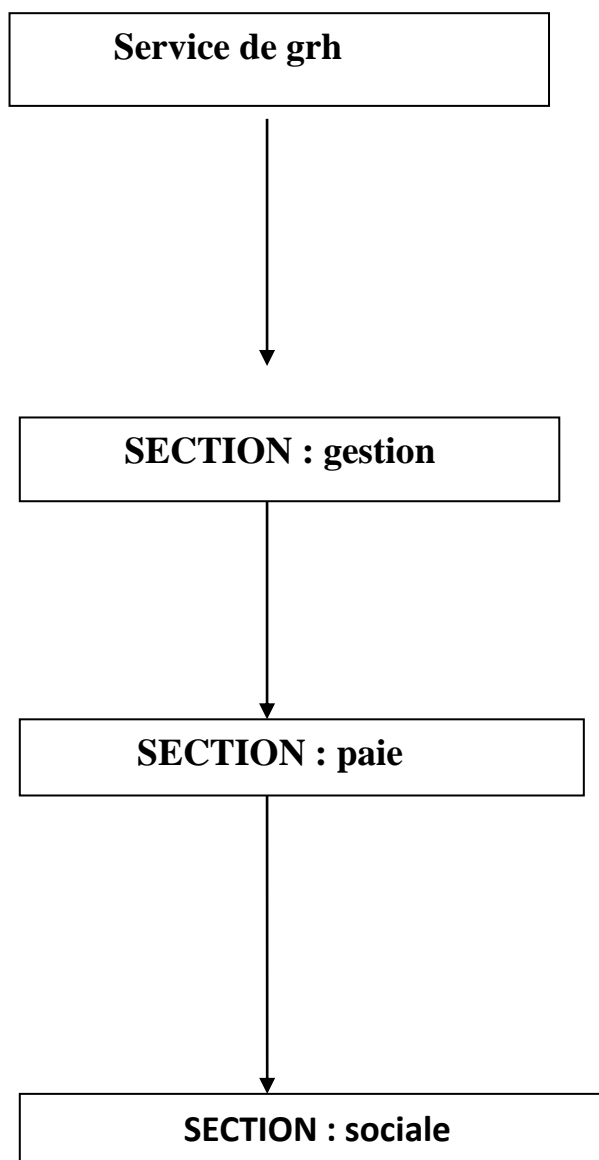
Elle consiste à :

- Etablir des rémunérations aux travailleurs en contre partie de leur travail fourni ;
- Saisir les heures supplémentaires par rapport aux états transmis par la gestion de personnel ;
- Procéder aux retenues ;
- Attribuer d'allocations familiales par rapport à la canas

1.3.3. Section sociale :

Elle consiste à la prise en charge des activités sociales : c'est-à-dire si la prise en charge des frais de soins de santé attire préventif et curatif en faveur de l'assuré c'est un interlocuteur avec la CNAS et les employés. Elle couvre les remboursements de frais médicaux, gère aussi les accidents de travail, les certificats médicaux.

ORGANIGRAME DE SERVICE



Source : document interne de SNVI

SECTION 2 La gestion de formation et l'apprentissage au sein de la SNVI

2.1 : la formation au sein de la SNVI

L'entreprise SNVI présente la formation comme un effort planifié de changement c'est l'effort que fait chacun pour s'adapter aux différentes situations auxquelles il est confronté et ainsi assure son développement et son épanouissement personnel dans le cadre de plan élaboré par hiérarchie pour gérer les évolutions qui impliquent la mutation technique.

C'est aussi un acte économique.

Le projet de développement des ressources humaines est comparable à un plan d'investissement

La formation a pour but d'assurer et améliorer le développement des personnes et le fonctionnement de l'entreprise.

Au nombre de cas but, nous pouvons citer :

- _ La meilleure adaptation aux emplois ;
- _ Le développement de la mobilité dans l'entreprise
- _ L'amélioration de la productivité et de la qualité
- _ Le maintien de l'emploi face aux restructurations
- _ Le développement d'un état d'esprit et la promotion de la culture d'entreprise

Le rôle de l'entreprise est essentiellement de favoriser l'adaptation du personnel aux exigences actuelles et à venir des matières et des fonctions nécessaires.

Cette section est consacrée à la formation et ses procédures de gestion au sein de la SNVI et à la présentation, l'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête menée au niveau de la Direction Générale de l'entreprise

2.1.1. Préparation de plan de formation et cadre réglementaire :

2.1.1.1. Préparation de plan de formation :

La SNVI forme ses travailleurs au centre de formation qui se trouve au sein de l'entreprise SNVI Rouïba .Le directeur des ressources humaines prépare des plan de formation chaque année sur la base de la gestion prévisionnelles des emplois .ce centre s'occupe de formation de toutes catégories sauf le cadre supérieure. La formation professionnelle, relève autant du droit du travailleur que de son obligation à participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage engagés par l'entreprise.

Les objectifs de la formation dans l'entreprise sont notamment :

- _ donner aux travailleurs, par un enseignement approprié et des moyens adapter, les connaissances de base théoriques et pratique nécessaire a la bonne tenue de leur poste de travail
- _ permettre par le biais d'une formation permanente aux travailleurs, et ces quelles que soient leur niveau et leur formations d'origine, d'acquérir le savoir-faire indispensable a la maitrise des nouvelles techniques professionnelle et aux adaptations a tout nouvel emploi .
- _ assurer une information permanant des agents de l'entreprise au matières d'innovation technique, apparition de nouveaux procédés, équipements moyens et méthodes de travail par science de familiarisation et de vulgarisation.
- _ La formation sur le tas (l'école s trouve a Rouïba) les essais professionnels ainsi que les plans a durées de formation sont définis sur la base des exigences des emplois la nomenclature en vigueur dans l'entreprise.

La mise en place d'une action de formation :

2.1.1.2 Cadre réglementaire :

La convention collective de la SNVI prévoit quelques disposition particulière telles que :

- _ Les travailleur qui ont âge situé 50 et 60 ans dispensés de la formation.
- _ L'agent ayant suivi avec succès sa formation et effectué à un emploi conformément au contrat de formation (qui doit avoir la nature des études et stage à suivre, la durée ,le lieu ,

l'effectuation en fin de formation .En cas d'échec le travailleur est effectué à son poste initial ou poste de qualification et de rémunération .

_ Le travailleur ayant une ancienneté minimum de 3 ans, qui sur incitative personnelle, à élaver son niveau de formation en obtenant un diplôme non dehors de l'entreprise peut bénéficier d'une promotion sous réserve tout fois de l'existence de poste vacant dans sa spécialité.

2.1.2 Les conditions de formation :

_ La formation doit être perçu comme un moyen indispensable de survie de technologique tant pour l'entreprise que pour le travailler. Elle doit être une source d'émulation

_ Aussi, tout agent dans la formation ou le perfectionnement sera jugé nécessaire, devra s'astreindre a suivre les cours, cycles séminaire qui lui sera propose par l'entreprise.

_ la priorité sera donner au perfectionnement et recyclages permettent d'acquérir les méthodes modernes de gestion et les nouveaux procède.

Technologique. la formation sera sur le tas, les essais professionnels ainsi que les plans et durées de formation sont définies sur la base des exigences des emplois de la nomenclature en vigueur dans l'entreprise

_ les critères sont fixé par les services techniques compétents (services de calcification de travail), selon les besoins de l'organisation de travail et gestion des stagiaires pendant la formation sont déterminé par les conventions aux accords collectifs et cortés a la connaissances de l'ensemble du personnel. Le temps consacre par les agents de stage, séminaire et action de formation inities par l'entreprise pris sur l'horaire du travail et rémunérée comme temps de travail.

Sauf pour les cadres supérieurs qui feront l'objet des contrats particuliers.

En formation de type, du lien, de la bourse et de la formation, la rémunération des travailleurs salaries misent en formation se compose des éléments suivantes :

- Le salaire de base du poste d'origine.
- L'indemnité d'expériences professionnelle.
- L'indemnité d'amortissements des véhicules quand l'entreprise ne met pas les moyens de transport et qui l'intéressée utilise son véhicule personnel.

- La prime de formation.
- L'indemnité de panier.

Ces dispositions ne modifier pas les contrats de formation établie avant mise en place des présentes conventions.

2.1.3. Schéma d'élaboration plan de formation :

Un bon plan de formation implique :

- _ Une bonne identification des besoins : étape capital conditionnant la valeur du plan ;
- La prise en compte en cour d'année, au fur et en mesure qu'il apparait des besoins collectifs au niveau de la structure ;
- Des choix clairs s'inscrivant dans une politique et une stratégie d'entreprise ;
- L'engagement de la hiérarchie sur sa réalisation. Le processus d'élaboration comprend deux (2) étapes essentiel est le suivant :

2.1.3.1. Réunir les informations utiles :

Les politiques, les objectifs de la direction générale et des directions fonctionnelles, c'est -a -dire tous les éléments fixant le cadre général du plan.

2.1.3.2. Diagnostic de la structure:

C'est le bilan de fonctionnement de la structure, exploré dans ces différentes dimensions (technique, économique organisationnelles. Social) réalise par la hiérarchie, qui dispose.

2.2. L'apprentissage au sein de la SNVI :

2.2.1. Définition de l'apprentissage :

L'apprentissage est un mode de formation professionnelle ayant pour but l'acquisition, en cours d'emploi, d'une qualification professionnelle initial reconnu, permettent l'exercice d'un métier dans un divers secteur de l'activité économique lié a la production de biens et de services

2.2.2. La durée de l'apprentissage :

La durée de l'apprentissage est d'un an au minimum et de trois ans au maximum. Pour chaque spécialité, elle est fixée par voie réglementaire après avis de l'union professionnelle ou de représentants dûment qualifiés de la branche d'activité professionnelle concernée.

2.2.3. le contrat d'apprentissage :

Le contrat d'apprentissage est passé par écrit et signé par l'employeur, l'apprenti et son tuteur légal.

Il est enregistré par l'assemblée populaire communale du lieu d'apprentissage qui le transmet, aux fins de validation, à l'institution de formation professionnelle désignée la plus proche.

Le contrat d'apprentissage est exempt de tous droits de timbre et d'enregistrement. Les conditions d'enregistrement et de validation du contrat d'apprentissage sont fixées par voie réglementaire.

2.2.4. Les rentrés en apprentissage :

Les rentrées pour le mode de formation par apprentissage sont définies en deux fois par an :

_ Au mois de Septembre de l'année N

_ Au mois de février de l'année N+1

2.2.5. L'âge de l'apprenti :

L'accès à la formation par apprentissage est ouvert tout jeune l'âge compris entre quinze(15) ans au minimum et trente-cinq(35) ans au maximum, à la date de signature du contrat d'apprentissage.

Les personnes handicapées physiques sont dispensées de la condition d'âge maximal fixé ci-dessus, pour l'accès à la formation par apprentissage.

2.2.6. Quota d'Apprentissage :

- De 1 à 5 travailleurs : au moins 1 apprenti et pas plus de 3

Chapitre III : Cas pratique au sein de la S.N.V.I

- De 6 à 20 travailleurs : au moins 2 apprentis son que le nombre maximale puisse dépasser 4
- De 21 à 40 travailleurs : au moins 4 apprentis son que le nombre maximale puisse dépasser 6
- De 41 à 100 travailleurs : au moins 5 apprentis son que le nombre maximale puisse dépasser 10
- Au-delà de 100 travailleurs à 1000 : 1 apprenti pour chaque tranche de 20 travailleurs
- Au-delà de 1000 travailleurs : 3% de l'ensemble de leur effectif son que la proportion maximale puisse accéder 6%

2.2.7. Les présalaires :

le présalaire versé par l'employeur a l'apprentie , tel que prévu a l'article 16-b de la lois N° 81 -07 du 27 juin 1981 sur visé et fixé comme suite :

_ 2ème semestre, dans le cas ou ce semestre n'est pas pris en charge par l'Etat, 30% du salaire nationale minimum garanti. (SNMG)

_ 3ème et 4ème semestre : 50% du SNMG

_ 5ème semestre : 60% du SNMG

_ 6ème semestre : 80 % du SNMG

2.2.8.La validation de contrat d'apprentissage

La validation du contrat d'apprentissage intervient dans le délai d'un mois a compter de la date de sa réception par le centre de formation professionnelle,

Elle ouvre droit a la prise en charge, par le centre de formation professionnelle, du présalaire et de la couverture social de l'apprenti, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

2.2.9. La commission communale de l'apprentissage :

La commission communale de l'apprentissage, prévue à l'article 33de la loi N°81-07 du 27 juin 1981 susvisée, est présidée par le président de la commission des affaires sociales

Chapitre III : Cas pratique au sein de la S.N.V.I

et culturelles de l'assemblée populaire communale ou par un des membres de l'exécutif de ladite assemblée.

Elle comprend :

- ✓ Un représentant du parti,
- ✓ Un représentant de la formation professionnelle.
- ✓ Un représentât de l'Enseignement technique,
- ✓ Des représentants des Unions professionnelles et des organisations de masse concernées,
- ✓ Un représentant des parents d'apprentis,
- ✓ Un représentant des organismes employeurs.

La commission peut faire appel, pour l'entendre, à toute personne compétente en matière de formation, d'éducation ou d'emploi.

2.2.10. Les spécialités proposées pour le siège de SNVI :

- Technicien supérieur en gestion des ressources humaines (GRH)
- Technicien supérieur en comptabilité finances
- Technicien supérieur en archive et documentation
- Technicien supérieur en informatique
- Technicien supérieur Froid et climatisation
- Technicien supérieur en maintenance informatique
- Technicien supérieur frigoriste
- Programmeur informatique
- Plomberie
- Secrétariat

2.2.11. Droits et l'obligation de l'apprenti

a- droits :

L'apprenti bénéficie pendant sa formation :

Chapitre III : Cas pratique au sein de la S.N.V.I

_ d'une formation professionnelle sanctionnée par un diplôme conformément à la nomenclature des branches et spécialités en Vigier.

_ Des prestations de sécurité sociale et des allocations familiales

_ D'un contrôle et d'un suivi assuré par l'inspection du travail et par un enseignant de la formation professionnelle désigné par l'établissement de formation

_ D'un présalaire mensuel selon les modalités prévues par la législation et la réglementation en vigueur

B-obligations :

_ Suivre la formation théorique et technologique complémentaire assurée par l'établissement

_ accomplir les tâches qui lui sont confiées dans le cadre des activités liées à l'apprentissage

_ prendre connaissance et respecter le règlement intérieur de l'employeur en matière de présence sur le lieu de travail, d'hygiène et de sécurité et en matière de congé

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

Dans cette section on va interpréter les résultats de notre questionnaire distribué aux employés de SNVI à travers des tableaux ce forme des axes qui sont : les données personnelles, la formation du salarié et l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences. Et on termine notre section par une synthèse suivi par des discussions des hypothèses

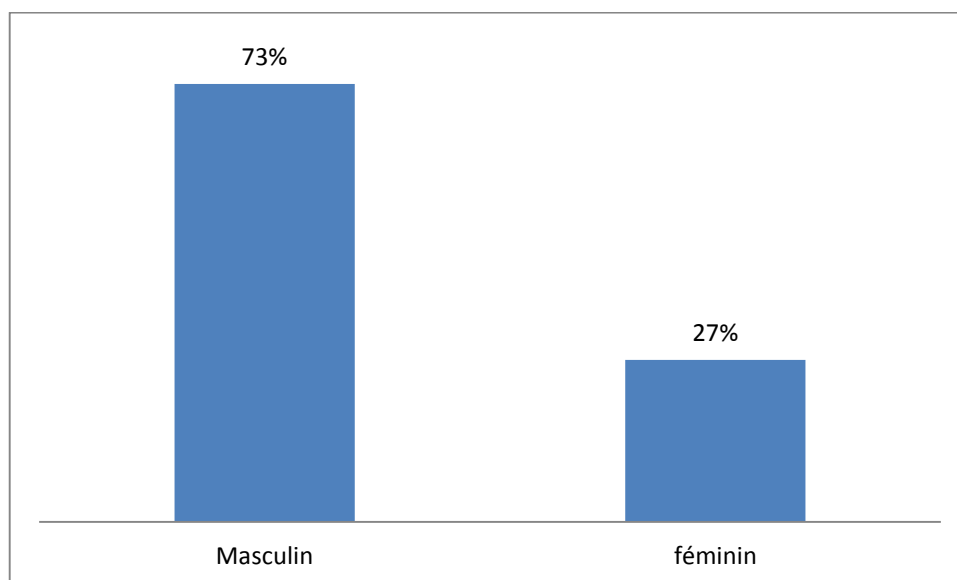
Partie 1 : Données personnelle des enquête

Tableau N° 6 : Répartition des enquêtés selon sexe :

Sexe	Effectifs	pourcentage
Masculin	22	73%
féminin	8	27%
total	30	100%

Source : établi par nos soins

Figure N°6 : Enquête selon le sexe



Commentaire :

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des membres de notre échantillon sont de sexe masculin. Ils représentent 73 % face à un pourcentage de 27 % pour la catégorie féminine.

Chapitre III : Cas pratique au sein de la S.N.V.I

Ces résultats peuvent s'expliquer par la nature des tâches effectuées et la capacité de sexe masculin à mobiliser leur force de travail et de résister aux obstacles et aux difficultés imprévues qui nécessitent des compétences et des aptitudes supplémentaires, ainsi cette représentation faible de sexe féminin s'explique par le fait que les femmes travaillent majoritairement dans l'administration.

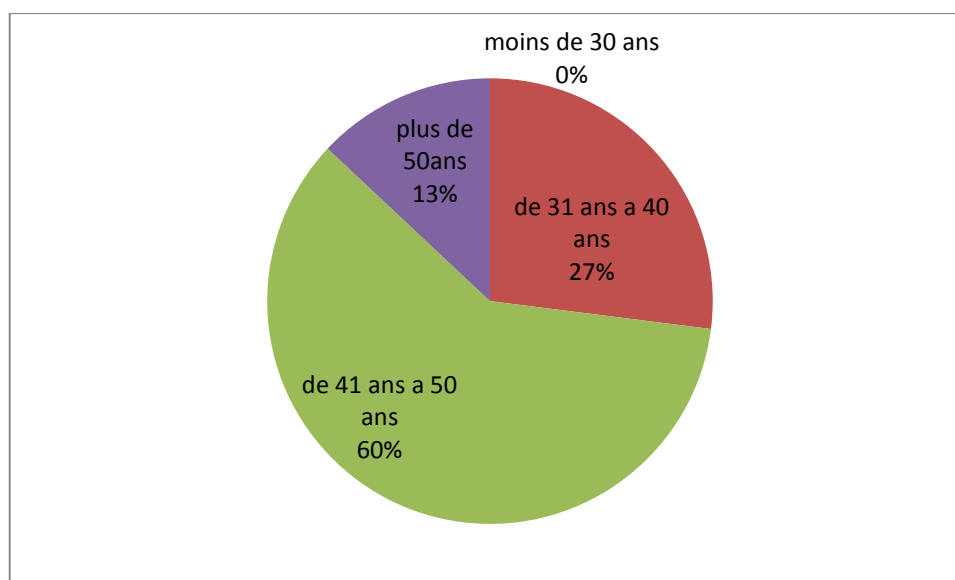
Source : établi par nos soins a partir de notre enquête

Tableau n°7: Répartition des enquêtés selon l'âge :

Age	Effectif	pourcentage
moins de 30 ans	0	0%
de 31 ans a 40 ans	8	27%
de 41 ans a 50 ans	18	60%
plus de 50ans	4	13%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins a partir de notre enquête

Figure N°7 : Enquête sur l'âge



Source : Réalisé par nous même

Commentaire :

Dans le tableau précédent, on trouve que la catégorie d'âge la plus élevée est celle des (40-50 ans) avec un taux de 60%, suivi de celle des (30-40 ans) avec un pourcentage de 27%,

Chapitre III : Cas pratique au sein de la S.N.V.I

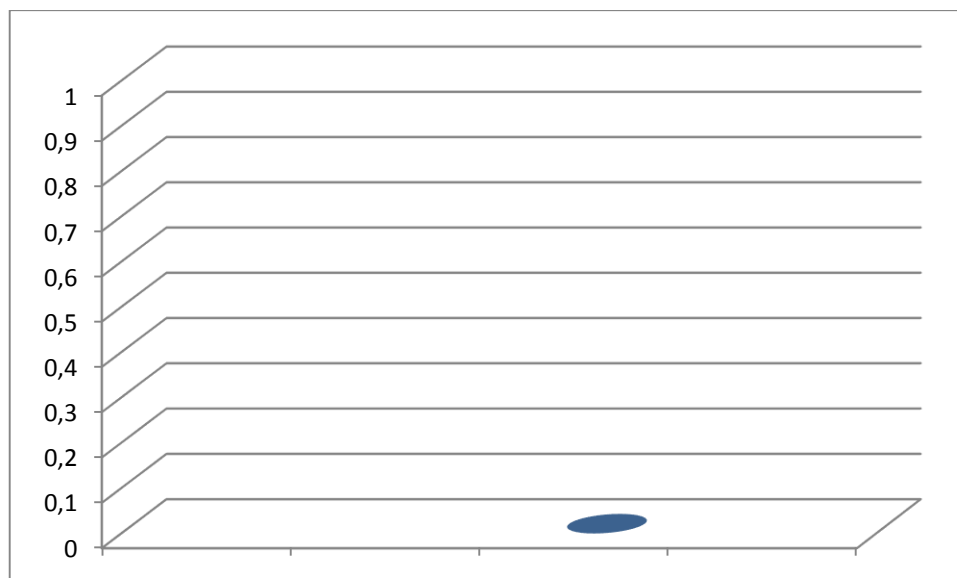
vient, après, la catégorie de plus des 50 ans avec un pourcentage de 13%, et on trouve pas des personnes dans la catégorie moins de 30 ans enfin, la catégorie de plus des 50 ans et représentant le faible taux de 13%. Cela, s'explique par la politique de recrutement de la SNVI qui se focalise beaucoup plus sur le facteur d'expérience et montre que la catégorie la plus dominante appartient a celle des (40-50 ans) suivie de celle des (30-40 ans).

Tableau N°8 : La répartition des enquêtés selon le niveau d'étude.

Niveau	Effectif	Pourcentage
Primaire	0	0%
Moyen	10	33%
Secondaire	9	30%
Universitaire	11	37%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins

Figure N°8 : enquête sur le niveau d'étude



Source : réaliser par nous

Commentaire

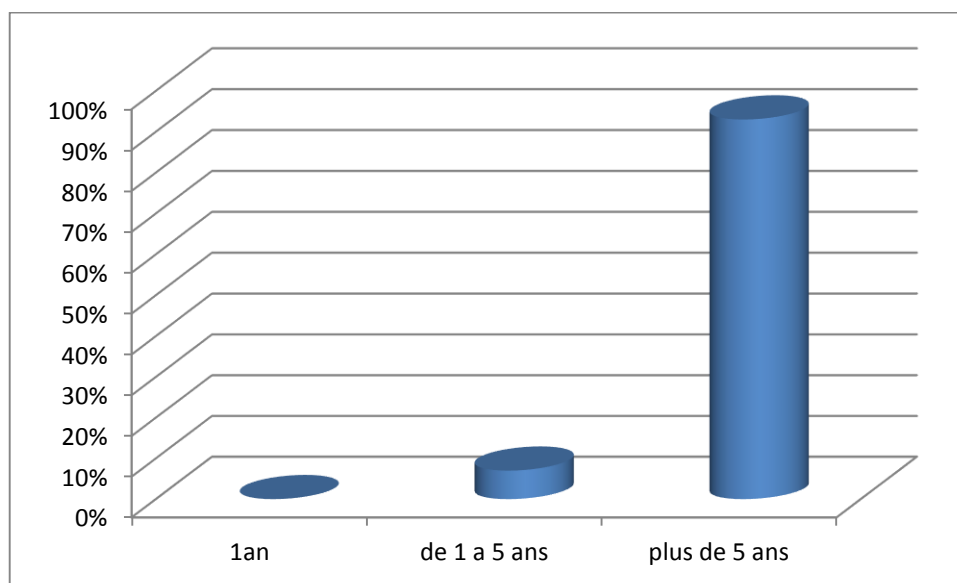
Les universitaires sont majoritaires avec 37%, suivis par les niveaux secondaires et moyens ; la SNVI a toujours favorisé les universitaires pour accéder aux postes demandés dans l'entreprise, en vue d'améliorer la performance de l'entreprise.

Tableau N°9 : La répartition des enquêtés selon Expérience professionnelle

Expérience professionnelle	Effectifs	Pourcentage
1an	0	0%
de 1 a 5 ans	2	7%
plus de 5 ans	28	93%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins

Figure N°9 : L'enquête sur Expérience professionnel



Source : réaliser par nous même

Commentaire :

Sur les 30 personnes enquêtées, 93% d'entre elles ont une ancienneté de plus de 5 ans, suivie par la catégorie de 1 à 5 ans avec un pourcentage de 7%. Donc on constate que la

Chapitre III : Cas pratique au sein de la S.N.V.I

majorité des enquêtés de la SNVI a une expérience plus élevée, cela peut s'expliquer par l'ancienneté de l'entreprise et la stabilité du personnel

Partie 2 : la formation des salariés

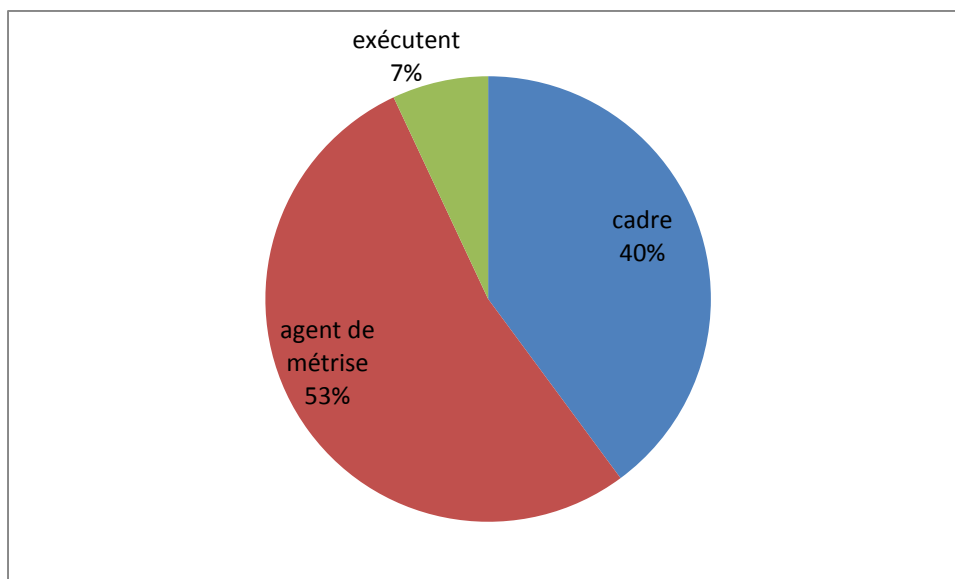
Question N°1 : A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

Tableau N°10 : Répartition des enquêtes selon leurs catégories socioprofessionnelles :

catégorie socioprofessionnelle	effectif	Pourcentage
Cadre	12	40%
agent de maîtrise	16	53%
Exécutent	2	7%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins

Figure N°5 : l'enquête sur les catégories socioprofessionnelle



Source : réalisé par nous même

Commentaire :

Les données de ces colonnes illustrent que la majorité de nos enquêtés sont des cadres avec un taux de 37%, tandis que 30% des enquêtés sont des agents de maîtrise, et 33% sont des exécutants.

Ces résultats nous montrent, que la catégorie socioprofessionnelle des cadres est la plus dominante dans la répartition de notre échantillon enquêté

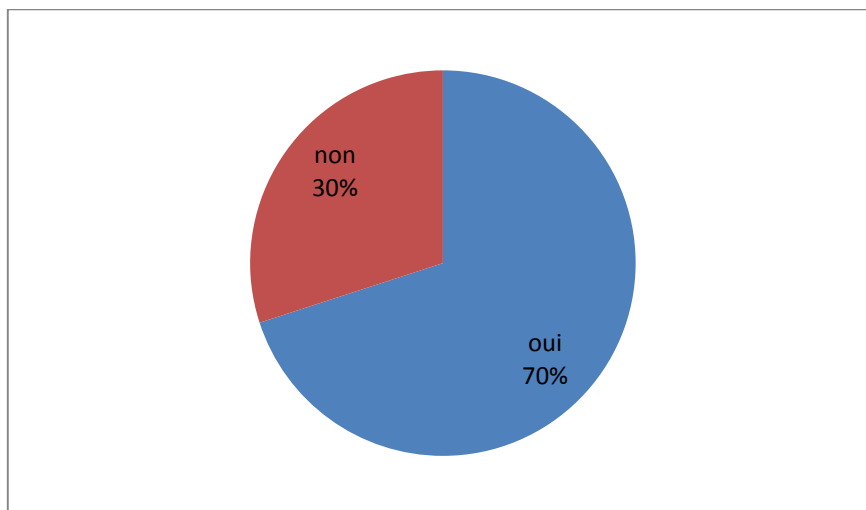
Question N°2 : Avez-vous bénéficié d'une formation

Tableau N°11 : Répartition des salariés selon ceux qui on bénéficie d'une formation

Ceux qui ont bénéficié d'une formation	effectifs	Pourcentage
Oui	21	70%
Non	9	30%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins

Figure N°6 : Enquete sur ceux qui on bénéficie d'une formation



Source : réalisé par nous même

Commentaire :

Nous constatons que la majorité des salariés ont bénéficié d'une formation avec un taux de 70% contre seulement 30% qui n'ont pas bénéficié de formation. Cela s'explique par la politique suivie par la SNVI en matière de formation qui vise à faire bénéficier son personnel d'un recyclage permanent et continu. D'un autre côté elle pratique la gestion prévisionnelle des compétences, dont le pilier principal est le plan de formation.

Pour les neuf employés qui n'ont pas bénéficié d'une formation cela s'explique de deux manières : Des employés, expliquant qu'aucune initiative de la part de l'entreprise, et d'autres personnes répondant que l'activité ne l'oblige pas à faire une formation

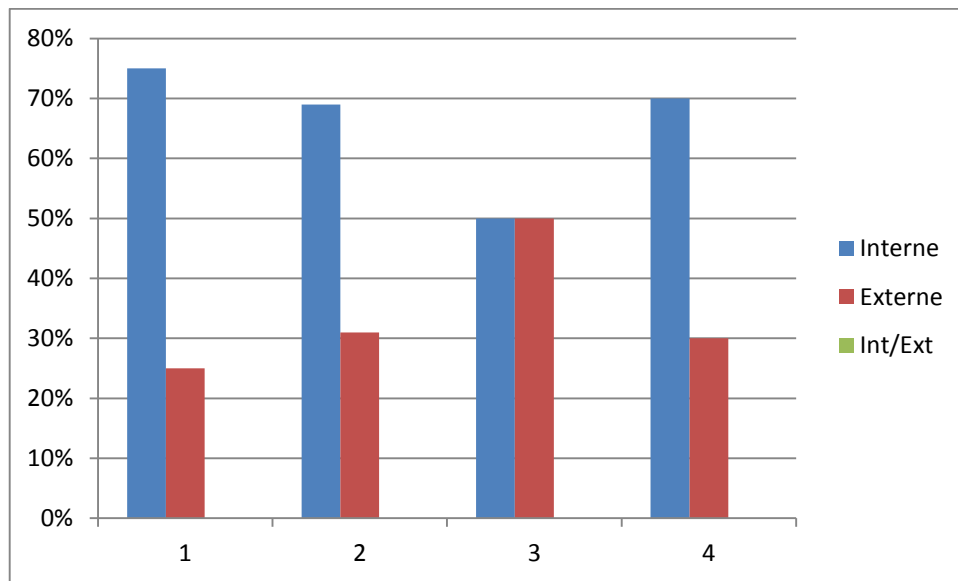
Question N° 3 : Quelle est la nature de votre formation

Tableau N°12 : La répartition selon la nature de formation

Nature de formation	(1)		(2)		(3)		(4)	
	Cadre	%	Agent de maîtrise	%	Agent d'exécution	%	Nombre de réponses	%
Interne	9	75%	11	69%	1	50%	21	70%
Externe	3	25%	5	31%	1	50%	9	30%
Int/Ext	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	12	100%	16	100%	2	100%	30	100%

Source : établi par nos soins

.Figure N°7 : formation interne ou externe



Source : réalisé par nous même

Commentaire :

Le tableau et les histogrammes ci-dessus nous informent que 21 personnes ont bénéficié d'une formation interne avec un taux de 70%, et les 9 autres personnes ont bénéficié d'une formation externe avec un taux de 30%, tandis que aucune personne n'a bénéficié d'une formation interne et externe. Ces résultats montrent que la majorité des salariés est formée en interne. Cela se justifie par les moyens internes que l'entreprise SNVI met en place pour la prise en charge de la formation de ses salariés.

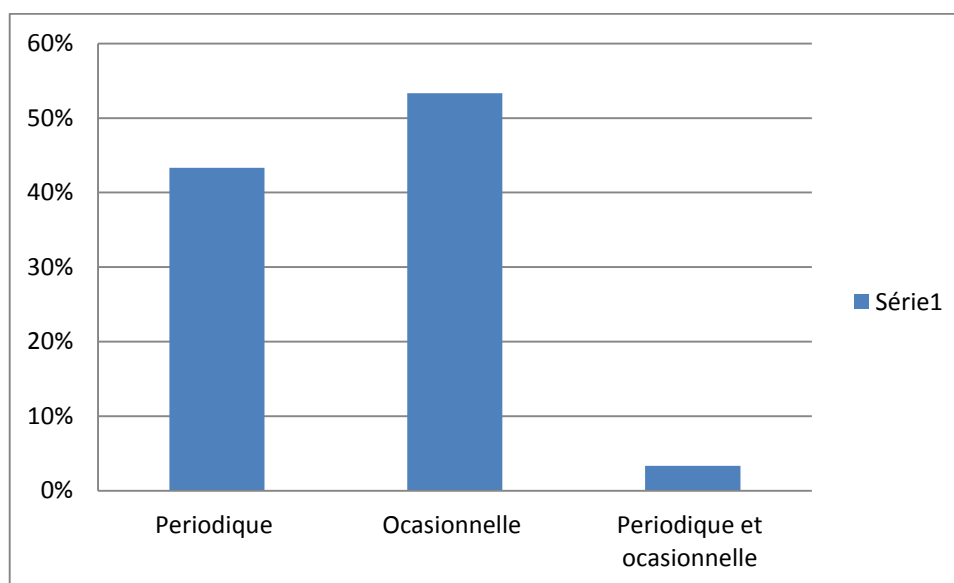
Question N°4 : les formation dans l'entreprise sont : occasionnelles ou périodique ou bien les deux

Tableau N°13 : Le rythme des formations

Rythme de formation	Effectif	Pourcentage
Périodique	13	43%
Occasionnel	16	53%
Périodique et occasionnel	1	3%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins

Figure N°8 : le rythme de la formation(périodique)



Source : réalisé par nous même

Commentaire :

Selon les données du tableau et l'histogramme ci-dessus on remarque que 53% des enquêtés ont confirmé que la formation était occasionnelle, contre un taux de 43% ont déclaré que la formation est périodique, et seulement 3% ont confirmé que la formation est périodique et aussi occasionnelle

On constate donc que la majorité des personnes ont confirmé que la formation était périodique cela s'explique par le fait que la formation est suivies par un programme annuelle Les rentrées pour le mode de formation sont définies en deux fois par an : au mois de Septembre de l'année N et au mois de février de l'année N+1 selon les informations recueillies auprès de l'entreprise

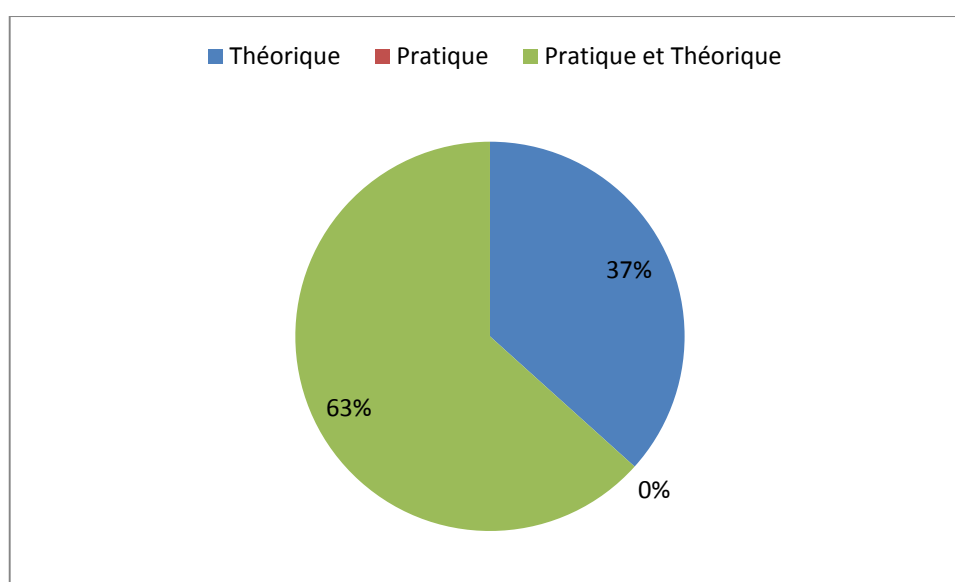
Question N°5 : Quelle est le contenus de la formation

Tableau N°14 : : La répartition des enquêtés selon le contenu de la formation

Le contenu de la formation	Effectif	Pourcentage
Théorique	11	37%
Pratique	0	0%
Pratique et Théorique	19	63%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins

FigureN°9 : le contenu de formation



Source : réalisé par nous même

Commentaire : Les données de ce tableau et les contributions dans le secteur ci-dessus indiquent que 63% des enquêtés ont suivi des formations théoriques et pratiques, cependant que 37% d'eux ont reçus une formation Théorique et aucun d'eux ont eu une formation pratique.

Nous avons constaté que l'entreprise tient compte de deux type de formation pour pouvoir cerner les besoins des salariés en matière de formation et leurs permettre d'acquérir des nouvelles méthodes et technique au travail et les rend plus efficaces au travail.

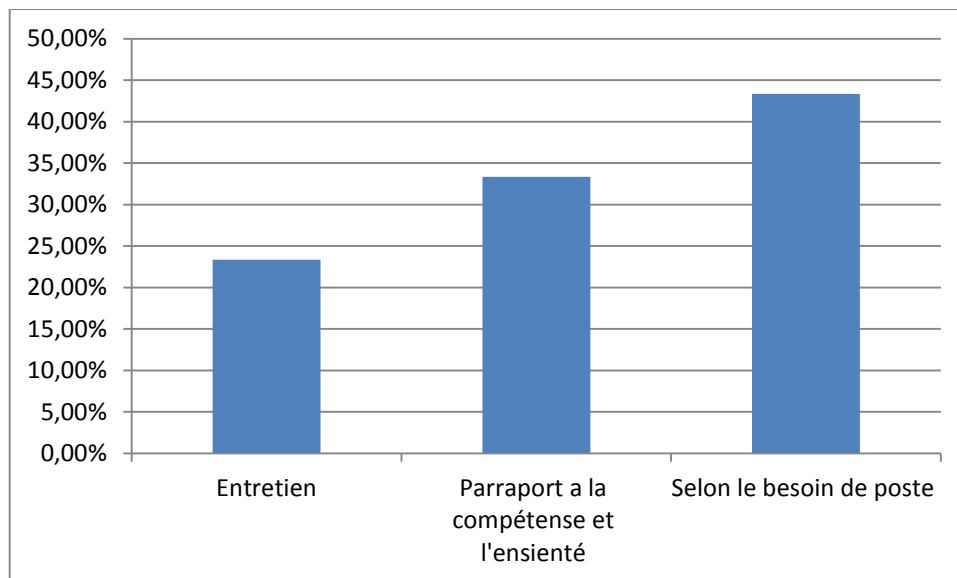
Question N°6 : comment avez-vous été choisi pour participé a la formation

TableauN°15 : : Les voix de sélection du personnel à former

: Les voix de sélection du personnel à former	Effectif	Pourcentage
Entretien	7	23%
Par rapport a la compétence et l'ancienneté	10	33%
Selon le besoin de poste	13	43%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins

Figure N° 10 : Les voix de sélection du personnel à former



Source : réalisé par nous même

Commentaire :

D'après le tableau et l'histogramme ci-dessus on constat que 43.33% sont sélectionnés par rapport au besoin de poste et 33.33% sont sélectionné par rapport a la compétence et l'ancienneté et seulement 23.33% sont sélectionné par rapport a l'entretien

Donc on confirme que la majorité des enquêtes ont été sélectionné à base d'une décision hiérarchique suite à un recensement des besoins de formations du personnel chaque année fait par le service de formation.

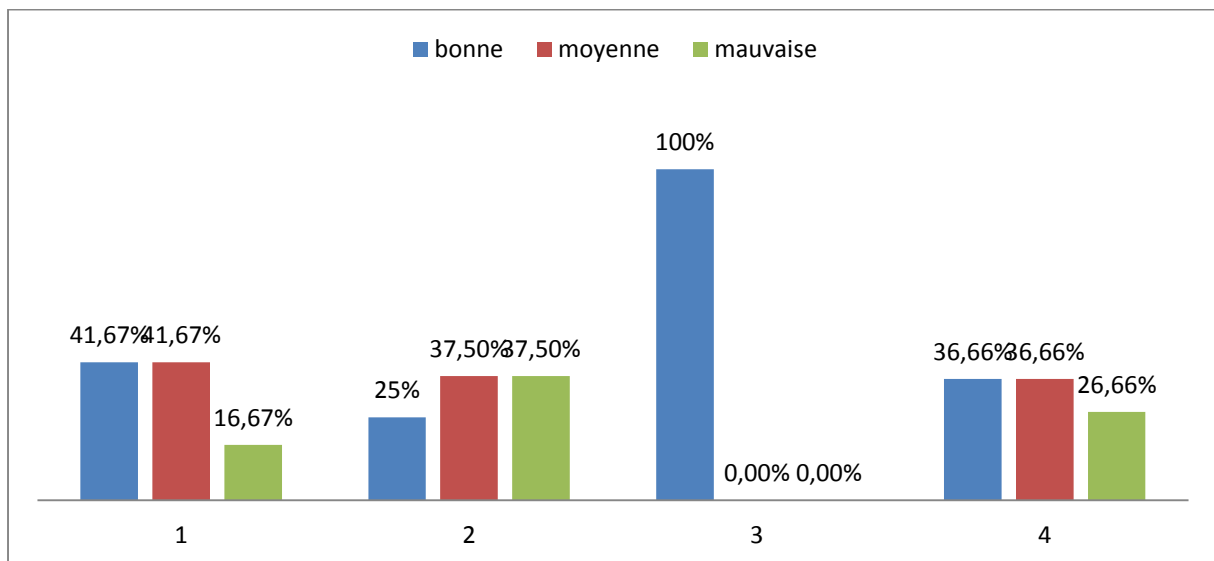
Question N°7 : que pensez-vous sur la politique de la formation

Tableau N°16 :la répartition des enquêtes selon la qualité de la politique de la formation

La qualité de la politique de la formation	1 cadre	%	2 agent de métrise	%	3 agent d'exécution	%	4 Nombre de réponses	%
bonne	5	41,67%	4	25%	2	100%	11	36,66%
moyenne	5	41,67%	6	37,50%	0	0,00%	11	36,66%
mauvaise	2	16,67%	6	37,50%	0	0,00%	8	26,66%
Total	12	100%	16	100%	2	100%	30	100%

Source : établi par nos soins

Figure N° 10 : la qualité de la politique de la formation



Source : réalisé par nous même

Commentaire :

D'après le tableau et l'histogramme ci-dessus On constate que 36,66% des salariés estiment que la politique de formation est bonne, et le même pourcentage pour ce qui ont estiment que la politique de la formation est moyenne, et seulement 26,66% ont estiment que la politique de la formation est mauvaise

Chapitre III : Cas pratique au sein de la S.N.V.I

Donc généralement on remarque que les cadres jugent que la qualité de la politique de la formation est bonne et moyenne ce qui montre que le niveau élevé et la compétence des formateurs dans l'établissement de formations choisi par l'entreprise et aussi montre la volonté de ces dernières de former ces cadres dans des bonnes conditions.

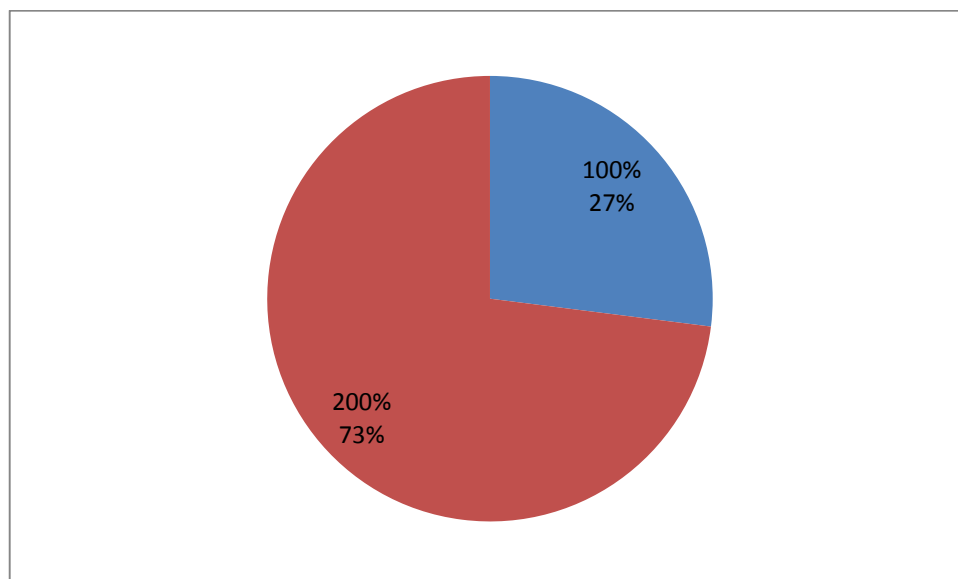
Question N°8 : L'intéressé a-t-il rencontré des difficultés lors de la formation

Tableau N° 17 : la répartition des enquêtes selon la difficulté lors de la formation

difficultés	effectif	Pourcentage
Oui	8	27%
Non	22	73%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins

Figure N° 11 : l'enquête sue les difficultés lors de la formation



Source : réalisé par nous même

Commentaire :

D'après le graph ci-dessus on constate que près de 73% des salariés de la SNVI estiment qu'ils n'ont pas rencontré des difficultés lors de leurs formations, ou dans

Chapitre III : Cas pratique au sein de la S.N.V.I

l'assimilation des stages de formation, contre un pourcentage de 27% qui ont trouvé des difficultés lors de la formation

On déduit à travers ces résultats que la majorité des salariés qui suivent des formations professionnelles n'ont pas de difficultés d'assimilations du contenu de différentes formations, ceci s'explique par le fait que l'entreprise a mis en œuvre une démarche concrète a propos d'amélioration de la qualité de la formation, et la résolution des dysfonctionnements ou problèmes identifiés. Chose qui confirme les résultats de la question précédente

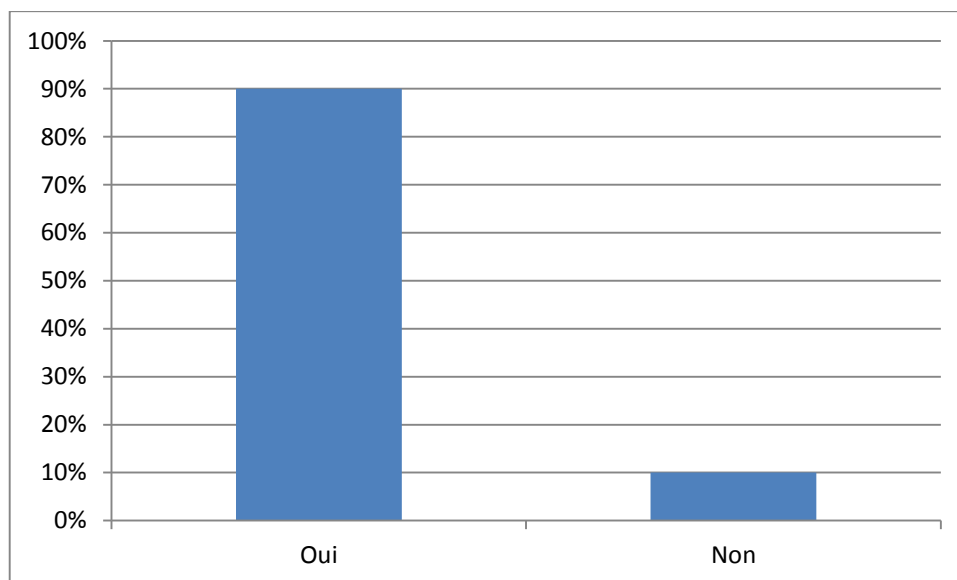
Question°9 : Etes-vous évalué durant votre formation

Tableau N°18 : la répartition des enquêtes selon l'évaluation de la formation

l'évaluation de formation	effectif	pourcentage
Oui	27	90%
Non	3	10%
Totale	30	100%

Source : établi par nos soins

Figure N° 12 ; enquête sur l'évaluation de la formation



Source : réalisé par nous même

Commentaire :

D'après l'histogramme ci-dessus Nous avons remarqué que la plupart des salariés soumis à une évaluation à l'issue de la formation avec un taux de 90% ce qui justifie que les responsables donne une grande importance à la formation de ses salariés par contre il est rarement que l'entreprise ne fait pas des évaluations avec un taux de 10%

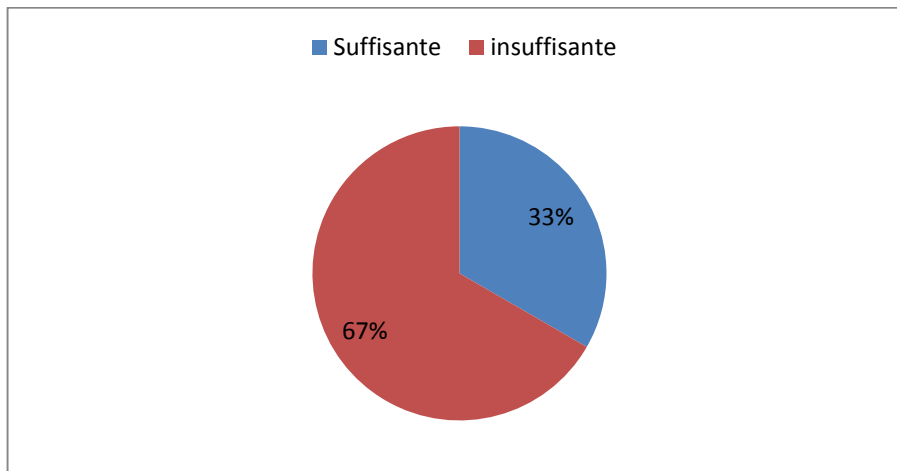
Question N°10 : Que pensez-vous du nombre de formations dont vous avez bénéficié

Tableau N°19 : la répartition des enquêtes selon le bénéfice de nombre de la formation

	Effectif	pourcentage
Suffisante	10	33%
insuffisante	20	67%
Totale	30	100%

Source : établi par nos soins

Figure N° 13 : enquêtes sur le bénéfice de nombre de la formation



Source : réalisé par nous même

Commentaire.

D'après le tableau et le secteur ci-dessus on constate que 76% des salariés de la SNVI estiment qu'ils non pas satisfais du nombre de formations, contrairement au taux de 24% qui ont trouvé le nombre de formation suffisant

Donc on confirme que les salarié de cette entreprise aiment bien participer a d'autres formation et améliorer leurs compétences et la performance de l'entreprise.

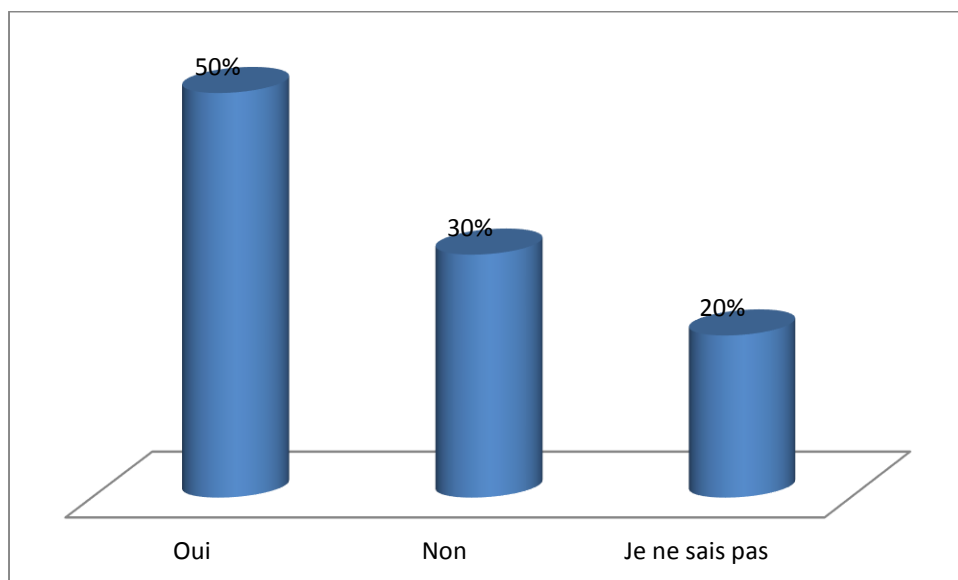
Question N°11 : le plan de formation est-il suivi pendant et après sa mise en œuvre ?

Tableau N°20 : la répartition des salariés selon le suivi du plan de formation pendant et après la réalisation

Le suivi de plan de formation	Effectif	pourcentage
Oui	15	50%
Non	9	30%
Je ne sais pas	5	20%
Total	30	100%

Source : établi par nos soins

Figure N°14 : enquête sur le suivi de plan de formation



Source : réalisé par nous même

Commentaire :

Dans le graphique ci-dessus, on retrouve que sur les 30 salariés interrogés y'avait près de 50% estiment que le plan de formation est suivi pendant et après la réalisation, tandis que 30% estiment que le plan de formation non pas suivi pendant et après la réalisation, par contre le reste des salariés exprime leurs opinion par « je ne sais pas » avec un taux de 20%

Chapitre III : Cas pratique au sein de la S.N.V.I

D'après les résultats parues sur le graphe ci-dessus, on trouve que les chiffres sont un peut variantes dans l'expression des points de vue, donc pour les 50% qui ont estimé que le plan de formation est suivi pendant et après la réalisation, ce la explique par le fait que le plan de formation est un document diffusé et affiché clairement par l'entreprise.

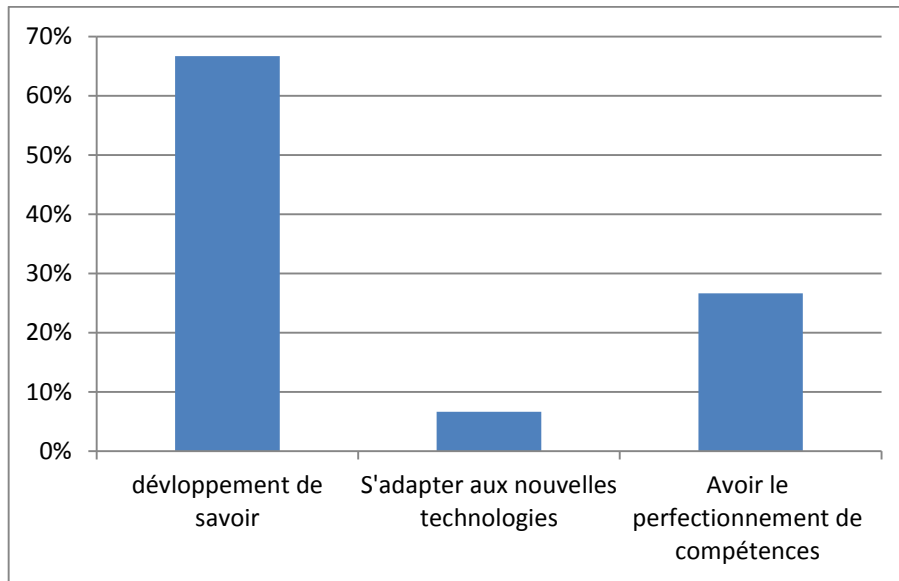
Question N°12 : Quelle est l'objectif principal de la formation

Tableau N°21 : la répartition des salariés selon l'objectif de la formation

objectifs de la formation	cadre	%	Agent de maitrise	%	Agent d'exécution	%	Nombre de réponses	%
développement de savoir	9	75%	10	63%	1	50%	20	67%
S'adapter aux nouvelles technologies	0	0%	2	13%	0	0%	2	7%
Avoir le perfectionnement de compétences	3	25%	4	25%	1	50%	8	27%
Total	12	100%	16	100%	2	100%	30	100%

Source : établi par nos soins

Figure N° 15: la répartition selon l'objectif principal de la formation



Source : réalisé par nous même

Commentaire :

Ce tableau et l'histogramme ci-dessus , stipulent que la plupart des salariés interrogés expriment leur opinions a travers l'objectif principal de la formation par le développement de savoir avec une proportion de 67% qui est égale a 20 salariés sur un échantillon de 30 salariés suivi de 8 salariés pour le perfectionnement, et de 2 salariés pour s'adapter aux nouvelles technologies.

A travers ce tableau, nous pouvons déduire que l'entreprise donne beaucoup plus d'importance aux développements des savoirs des salaries, vue que sa leur permet d'avoir plus de connaissance pour mieux gérer les responsabilités qui sont exiger par le poste.

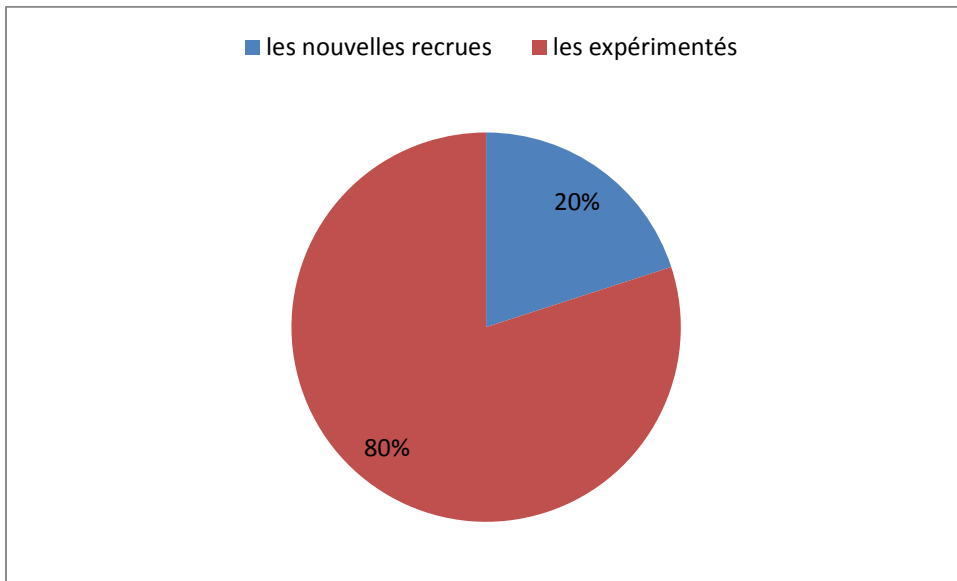
Question N°13 : Qui est ce qui a la priorité dans les formation ?

Tableau N°22 : la répartition selon la priorité dans les formations

priorité de dans les formations	Cadre		Agent de maitrise		Agent d'exécution		Nombres des réponses	
	Cadre	%	de maitrise	%	Agent d'exécution	%	des réponses	%
les nouvelles recrues	2	17%	4	25%	0	0%	6	20%
les expérimentés	10	83%	12	75%	2	100%	24	80%
Total	12	100%	16	100%	2	100%	30	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure N° 16 : enquête sur la priorité dans les formation



Source : réalisé par nous même

Commentaire :

D’après le tableau et le secteur ci-dessus on constate que la majorité des salariés avec une proportion de 80 % estiment que la priorité dans la formation est pour les expérimentés et seulement 20% des salarié estiment que la priorité est pour les nouvelles recrues

Donc on confirme que l’entreprise donne beaucoup d’impotence a l’expérimentés pour des objectifs professionnelles et a réaliser leur véritable potentiel et aussi pour avoir des nouvelles compétences des salaries

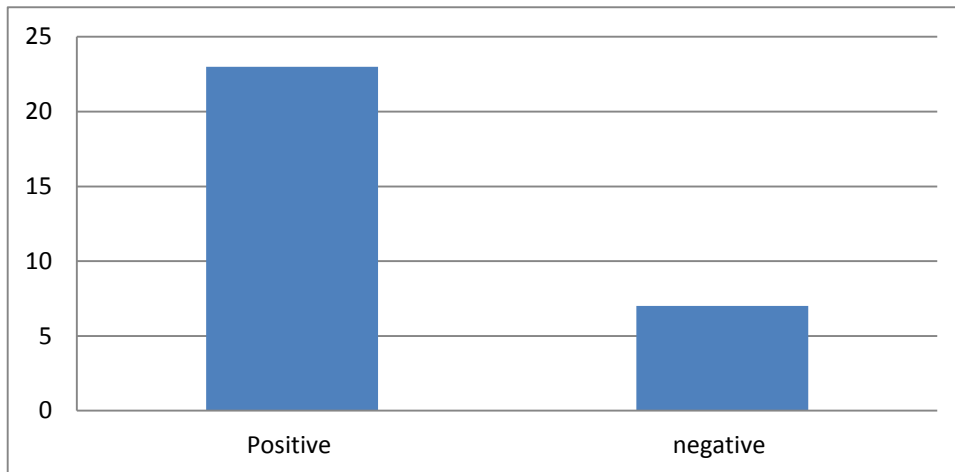
Question°14 : Quel est l’impact de cette formation sur vos compétences déjà acquise

Tableau N°23 : La répartition des salariés sur l’impact de formation sur les compétences déjà acquise

L’impact de formation sur les compétences déjà acquise	Cadre		Agent de maitrise		Agent d’exécutions		Nombre des réponses	
		%		%		%		%
Positive	11	92%	12	75%	0	0%	23	77%
négative	1	8%	4	25%	2	100%	7	23%
Total	12	100%	16	100%	2	100%	30	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure N17 : enquête sur l'impact de formation sur les compétences déjà acquise



Source : réaliser par nous-mêmes

Commentaire :

D'après le tableau et l'histogramme ci-dessus on retrouve que sur les 30 salariés interrogés y'avait près de 75% estiment que l'impact de formation sur les compétences déjà acquise est positive, tandis que 25% estiment que l'impact est négative

Donc selon eux la formation à un impact positif sur la performance, le développement et la survie de l'entreprise.

On peut dire que la formation vise à donner au personnel de l'entreprise les chances de s'étaler leur habilité et capacité qui les rendent susceptible d'accroitre leur efficacité, motivation pour une meilleur rentabilité et affronter les situation de perturbation.

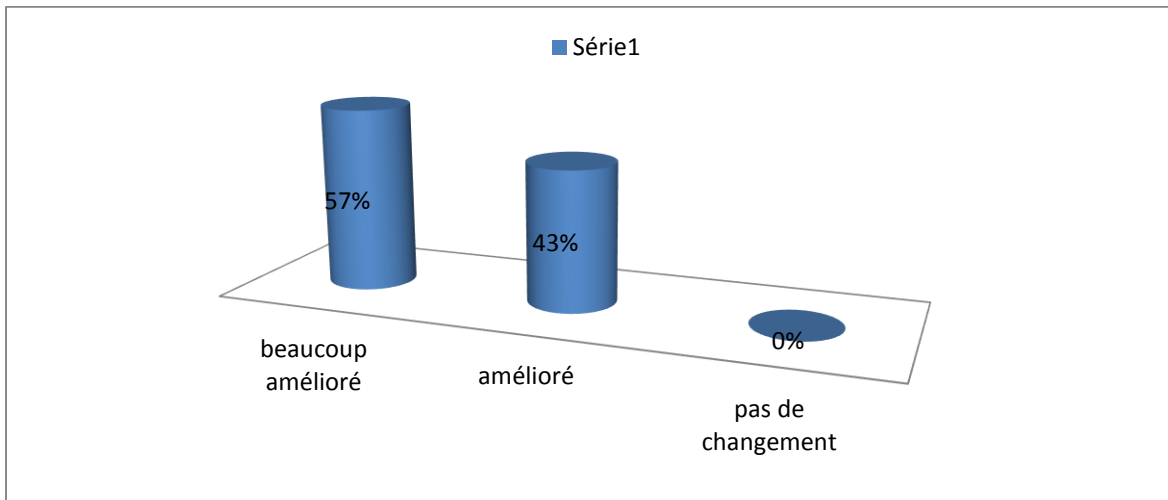
Question N°15 : Quel est le niveau de connaissances des salariés après la formation

Tableau N°24 : la répartition des salaries sur le niveau de connaissances apres la formation

Niveau de connaissances apres la formation	Cadre		Agent de maitrise		Agent d'exécution		L'ensembles de réponses	%
		%		%		%		
beaucoup amélioré	7	58%	9	56%	1	50%	17	57%
amélioré	5	42%	7	44%	1	50%	13	43%
pas de changement	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	12	100%	16	100%	2	100%	30	1%

Source : établi par nos soins

Figure N°18 : enquête sur le niveau de connaissances après la formation



Source : réaliser par nous même

Commentaire :

D’après le tableau et l’histogramme ci-dessus on constat que près de 57% estiment que le niveau de connaissances est beaucoup amélioré et de 43% estiment que le niveau de connaissance est amélioré et y’a pas des Person que ne sentent aucun changement, qui signifie que le personnel s’intéresse de plus en plus à la formation car elle leur permet d’améliorer leurs compétences et la performance de l’entreprise.

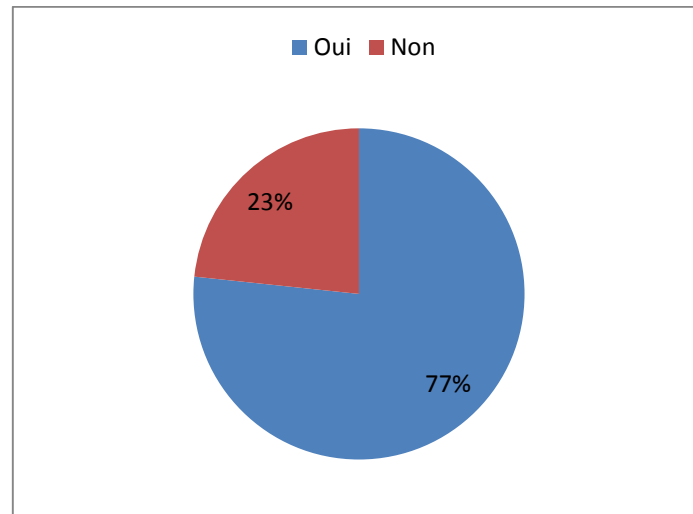
Question N°16 : Les connaissances acquises sont-ils appliqué après la formation ?

Tableau N°25 : la répartition des salaries sur l’application des connaissances acquises après la formation

L'application des connaissances acquises après la formation	Cadre		Agent de maitrise		agent d'exécution		L'ensemble des réponses	
	Cadre	%	Agent de maitrise	%	agent d'exécution	%	L'ensemble des réponses	%
Oui	10	83%	12	75%	1	50%	23	77%
Non	2	17%	4	25%	1	50%	7	23%
Total	12	100%	16	100%	2	100%	30	100%

Source : établi par nos soins

Figure N°19 : enquête sur l'utilisation de la connaissance acquise après la formation



Source : réaliser par nous même

D'après les données de ce graphe, on constate que les enquêtés qui ont utilisé les compétences acquises représente un taux de 77%, contre un pourcentage de 23% des interrogés qui ne l'ont pas fait. D'après ces résultats, on remarque que les enquêtés qui ont des réponses positives, s'explique par le fait que leurs travail s'améliore avec certaines formations qu'ils ont suivi, et que les formations effectuées sont généralement des formations professionnelles continue, cela veut dire que ces formations vise l'acquisition des qualifications permettant aux salariés de répondre aux exigences d'un poste de travail déterminé. Les enquêtés qui ont des réponses négatives, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas arrivé à appliquer leurs connaissances acquises durant la formation dans l'accomplissement de leurs fonctions.

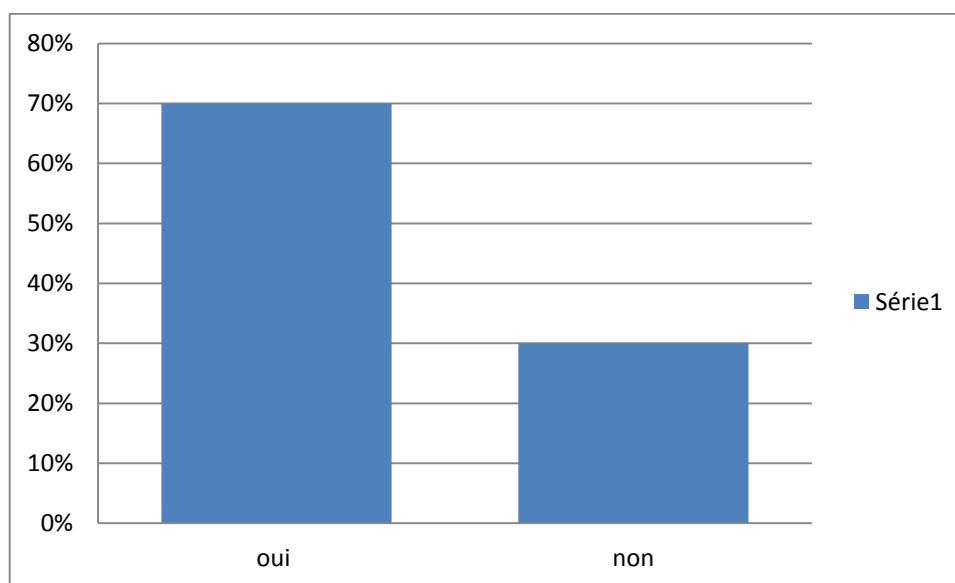
Question N°17 : est que l'entreprise dispose d'une politique favorisant l'apprentissage collectif

Tableau N°26 : la disposition d'une politique favorisant l'apprentissage collectif

La disposition d'une politique favorisant l'apprentissage collectif	Cadre		Agent de maitrise		Agent d'exécution		L'ensemble des réponses	
		%		%		%		%
Oui	9	0,75	11	0,6875	1	0,5	21	70%
Non	3	0,25	5	0,3125	1	0,5	9	30%
Total	12	1	16	1	2	1	30	100%

Source : établi par nos soins

Figure N°20 L'existence d'une politique favorisant l'apprentissage collectif



Source : réaliser par nous même

Commentaire :

D'après se tableau et l'histogramme ci-dessus on constate que 70% des salarié estiment que l'entreprise dispose d'une politique favorisant l'apprentissage collectif et seulement 30% estiment que l'entreprise ne dispose pas d'une politique favorisant l'apprentissage collectif.

Donc l'entreprise considère que l'apprentissage est une démarche qui construit, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles.

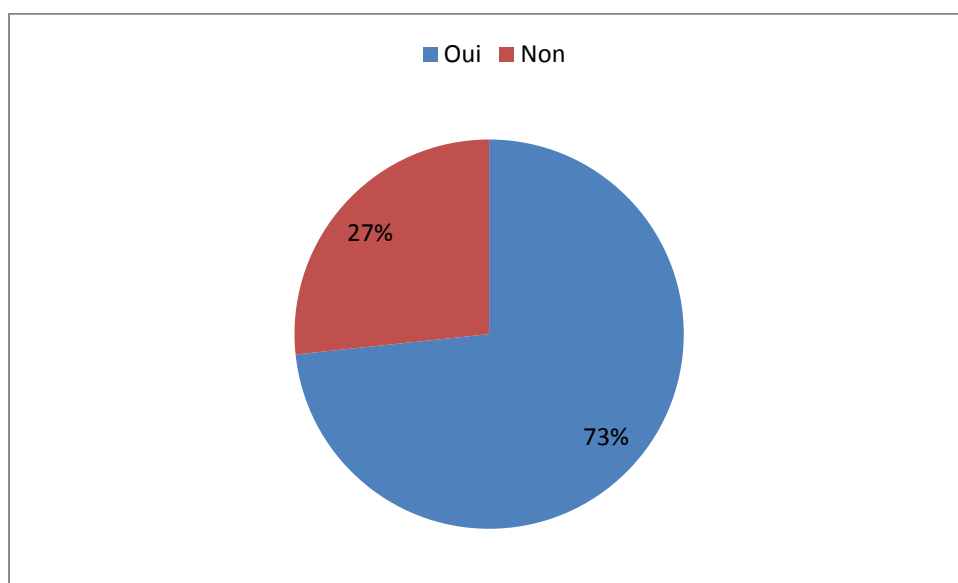
Question N°18 : Est-ce que l'entreprise dispose de mécanismes permettant de capitaliser les acquis informationnels et de compétences ?

Tableau N°27 : entreprise dispose de mécanisme permettent de capitaliser les acquises informationnels et de compétences ?

Disposition de mécanisme	Cadre		Agent de maitrise		Agent d'exécution		L'ensemble de réponses	
	Cadre	%	Agent de maitrise	%	Agent d'exécution	%	L'ensemble de réponses	%
Oui	10	83%	10	63%	2	100%	22	73%
Non	2	17%	6	38%	0	0%	8	27%
Total	12	100%	16	100%	2	100%	30	100%

Source : établi par nos soins

Figure N°21 : l'enquête sur disposition de mécanisme



Source : réaliser par nous même

Commentaire :

d'après le secteur ci-dessus on constate que 73% estiment que l'entreprise dispose de mécanisme permettant de capitaliser les acquis informationnels et de compétences , et seulement 27% estiment que il n'existe pas ce mécanisme .

Donc on peut dire que ce mécanisme est considéré comme une acquisition de l'information, sous toutes ses formes, quel que soit le moyen (connaissances, compréhension, savoir-faire, techniques et pratiques)

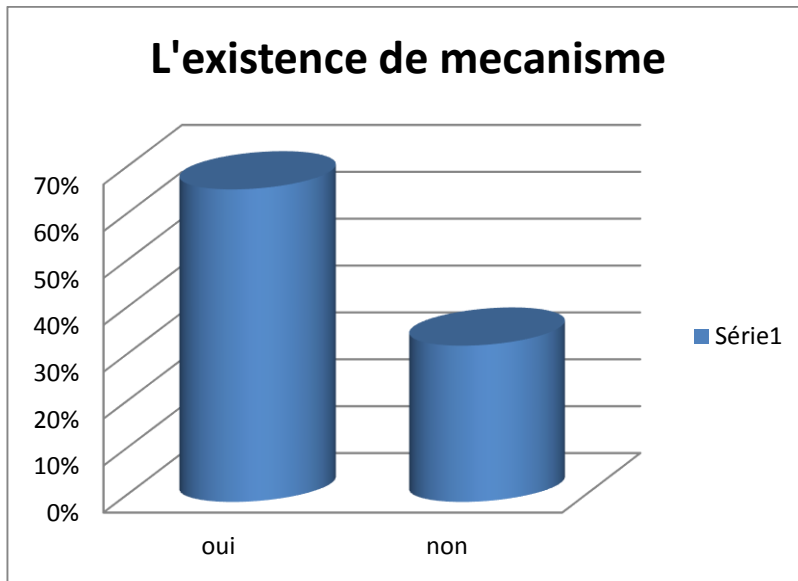
Question N°19 : existe t-il de mécanisme visant le partage de connaissances au sein de l'entreprise ?

Tableau N°28 : L'existence de mécanisme visant le partage de connaissances au sein de l'entreprise

L'existence de mécanisme	Cadre	%	Agent de maitrise	%	Agent d'exécution	%	Ensemble de réponses	%
oui	9	75%	9	56%	2	100%	20	67%
non	3	25%	7	44%	0	0%	10	33%
Total	12	100%	16	100%	2	100%	30	100%

Source : établi par nos soins

Figure N°22 : L'enquête sur l'existence de mécanisme



Source : réalisé par nous même

Commentaire :

D'après le tableau et l'histogramme ci-dessus on constate que 67% estiment qu'il existe un mécanisme visant le partage de connaissances et seulement 33% estiment qu'il n'existe pas ce mécanisme

Donc on confirme que l'entreprise a besoin d'un mécanisme qui permettant le partage de connaissance pour.

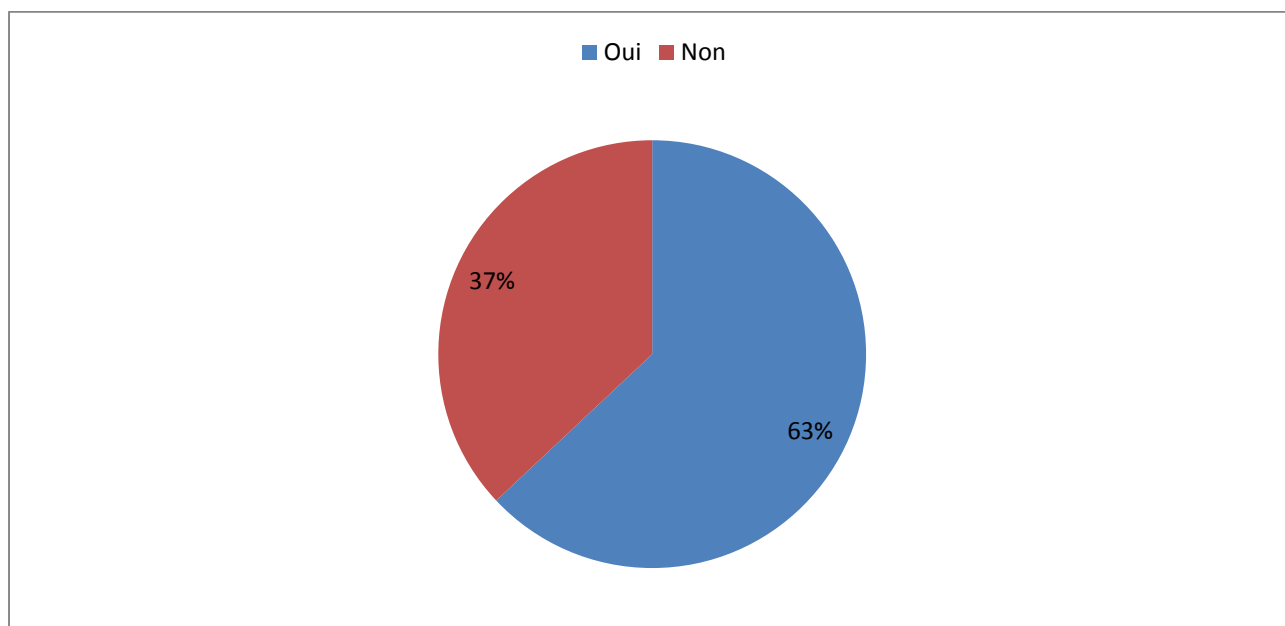
Question N° 20 : existe t-il un soutien spécialisé en matière d'apprentissage organisationnel dans cette entreprise ?

Tableau N° 29 : Existence d'un soutien spécialisé en matière d'apprentissage organisationnel :

Existence	Cadre		Agent de maitrise		Agent d'exécution		Ensemble des réponses	%
Oui	9	75%	8	50%	2	100%	19	63%
Non	3	25%	8	50%	0	0%	11	37%
Total	12	100%	16	100%	2	100%	30	100

Source : établi par nos soins

Figure N°23 : enquête sur un soutien spécialisé en matière d'apprentissage



Source : réalisé par nous même

Commentaire :

d'après le tableau et le secteur ci-dessus on constate que 63%estiment qu'il existe un soutien spécialisé en matière d'apprentissage organisationnel et 37% estiment qu'il n'existe pas ce soutien.

Donc on confirme que cette entreprise donne beaucoup d'importance au processus d'apprentissage organisationnel

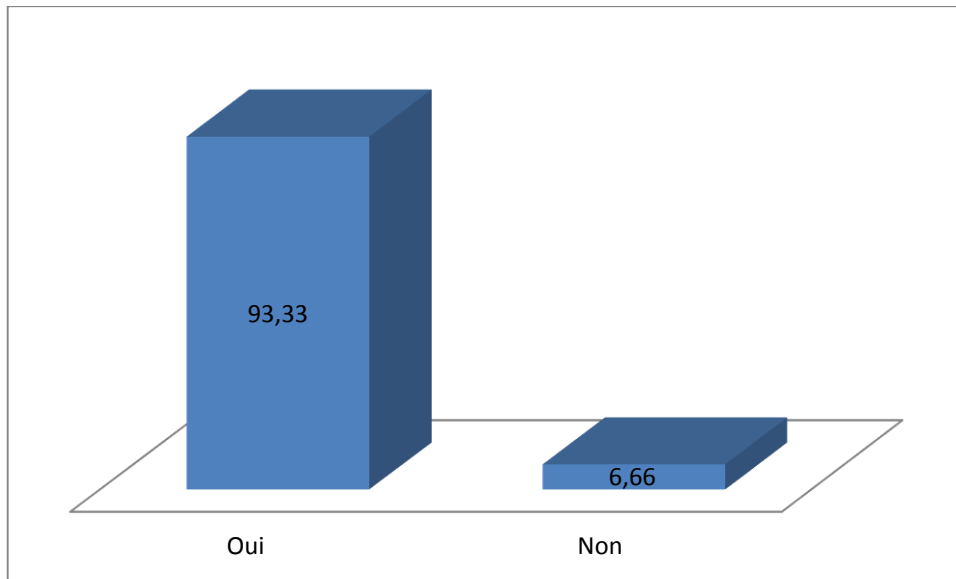
Question N°21 : on peut considérer L'apprentissage organisationnel comme un processus de gestion des connaissances ?

Tableau N°30 : considération l'apprentissage organisationnel comme un processus de gestion de connaissance

Considération	Cadre	%	Agent de maitrise	%	Agent d'exécution	%	Ensemble des réponses	%
Oui	12	100%	15	93,75%	01	50%	28	93,33
Non	0	0%	01	6,25%	01	50%	02	6,66
Total	12	100%	16	100%	02	100%	30	100%

Source : établi par nos soins

Figure N° 24 : enquête sur la considération de l'apprentissage organisationnel comme un processus de gestion de connaissance



Source : réalisé par nous même

Commentaire :

D'après le tableau et l'histogramme ci-dessus on constate que 93% estiment que l'entreprise a considéré l'apprentissage organisationnel comme un processus de gestion de connaissance et 6,66% estiment que l'entreprise na pas considéré l'apprentissage comme un processus de gestion de connaissance.

Donc on confirme que l'apprentissage organisationnel est considéré comme un Processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles.

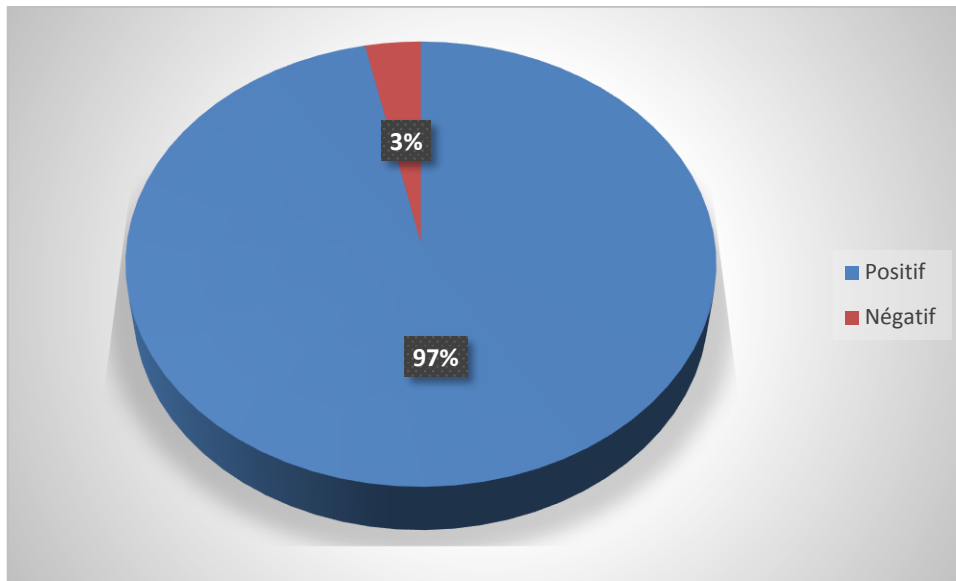
Question N° 22 : l'apprentissage organisationnel a-t-il des effets positive ou négative ?

Tableau N°31 : effets de l'apprentissage organisationnel.

Effets	Cadre	%	Agent de maitrise	%	Agent d'exécution	%	Ensemble de réponses	%
Positif	12	100%	15	93,75%	02	100%	29	96,66%
Négatif	0	0	01	6,25%	00	00%	01	3,33%
Total	12	100%	16	100%	02	100%	30	100%

Source : établi par nos soins

Figure N°25 : enquête sur l'effets de l'apprentissage organisationnel



Source : réalisé par nous même

Commentaire :

Nous constatons que l'apprentissage organisationnel influence de manière positive plus que négative sur la performance réalisée par l'entreprise dans une période bien déterminée cela fait référence à l'importance et la réussite de ce mécanisme au seins de la SNVI.

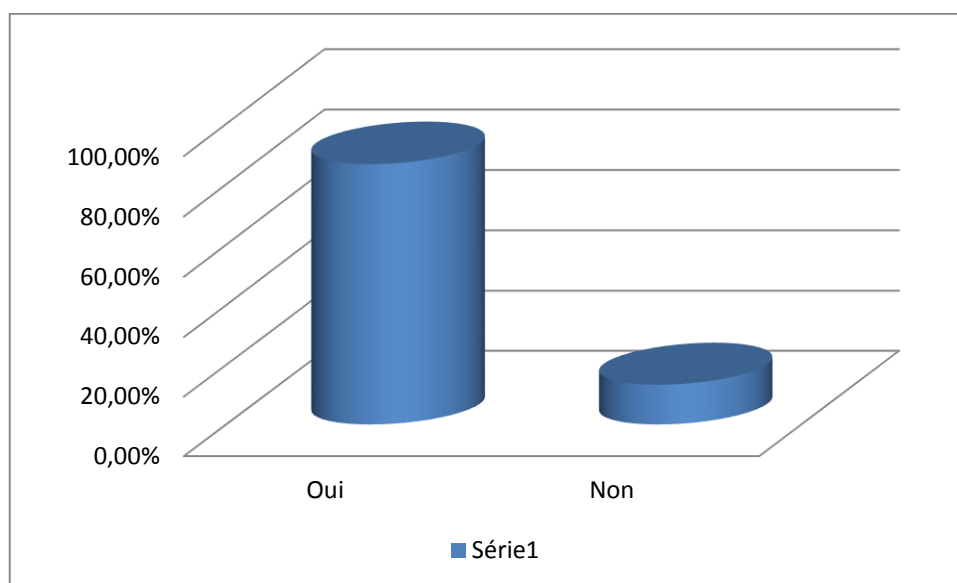
Question N°23 : on peut dire que l'apprentissage organisationnel est un moyen qui conduira son changement organisationnel et déterminera son succès ?

Tableau N°32 : l'apprentissage organisationnel est un moyen permettant le changement organisationnel.

Moyen	Cadre	%	Agent de maitrise	%	Agent d'exécution	%	Ensemble de réponses	%
Oui	12	100%	12	75%	02	100%	26	86,66%
Non	00	00%	04	25%	0	00%	04	13,33%
Total	12	100%	16	100%	02	100%	30	100%

Source : établi par nos soins

Figure N°26 :enquête sur le changement organisationnel par l'apprentissage



Source : réalisé par nous même

Commentaire :

A travers l'enquête effectuée, la majorité des salariés de l'entreprise SNVI voient que l'apprentissage organisationnel peut jouer un rôle décisif dans le changement organisationnel contrairement à une minorité d'entre eux qui ne partagent pas le même avis et dévalorise le rôle de l'apprentissage organisationnel dans ce changement.

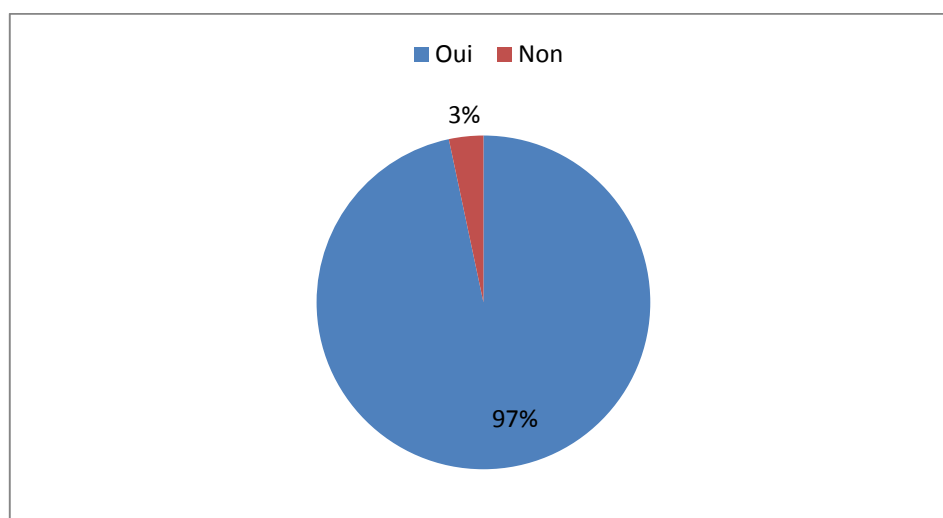
Question N° 24 : dans l'apprentissage organisationnel existe-t-il l'étape de la détection des erreurs et du corrigé ?

Tableau N°33 : l'existence de l'étape de la détection des erreurs

Existence	Cadre	%	Agent de maitrise	%	Agent d'exécution	%	Ensemble de réponses	%
Oui	12	100%	15	93,75%	02	100%	29	96,66%
Non	00	00%	01	6,25%	00	00%	01	3,33%
Total	12	100%	16	100%	02	100%	30	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure N°27 : l'existence de l'étape de détection des erreurs



Source : réalisé par nous même

Commentaire :

D'après le tableau ci-dessus on constate que 97% estiment que dans l'apprentissage organisationnel existe l'étape de détection des erreurs, et seulement 3% estimant l'inexistence de cette étape

Donc on peut considérer que l'apprentissage organisationnel est un Processus par lequel les membres d'une organisation détectent des erreurs et les corrigent en modifiant leur théorie d'action.

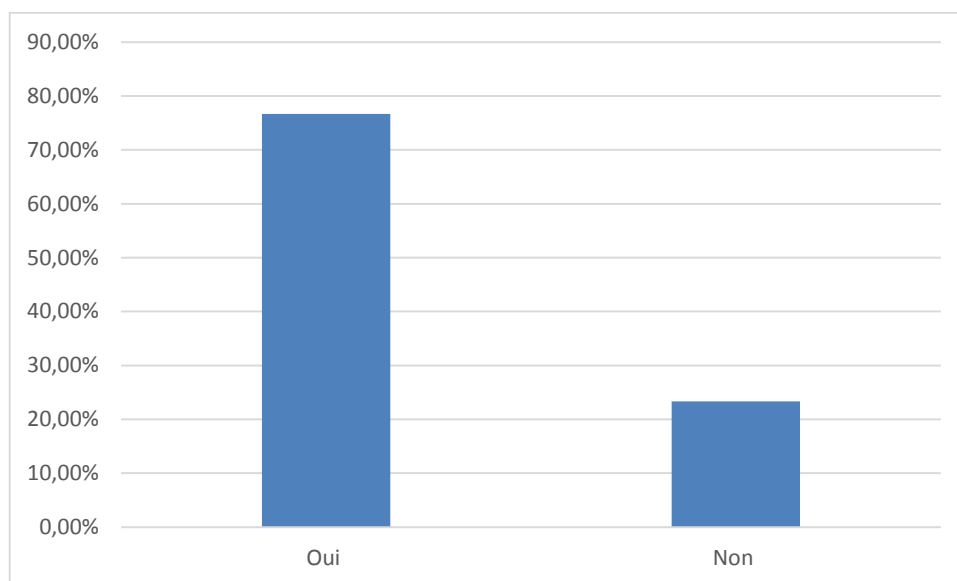
Question N°25 : Dans cette entreprise existe-t-il la mobilisation des acteurs qui se réfère l'équipe Pour faire de l'apprentissage organisationnel une activité collective ?

Tableau N°34 : existence de la mobilisation.

Existence	Cadre	%	Agent de maitrise	%	Agent d'exécution	%	Ensemble de réponses	%
Oui	12	100%	09	56,25%	02	100%	23	76,66%
Non	00	00%	07	43,75%	00	00%	07	23,33%
Total	12	100%	16	100%	02	100%	30	100%

Source : réalisé par nos soins

Figure N°28 : Existence de la mobilisation



Source : Réalisé par nous même

Commentaire :

D'après le tableau et l'histogramme ci-dessus on constate que la majorité des échantillons voilant que il existe la mobilisation des acteurs pour une activité collective, ce la impose que l'entreprise utilise une forme sur la quelle les membres de l'organisation on se référer a des théorie ou modèles de l'action collective.

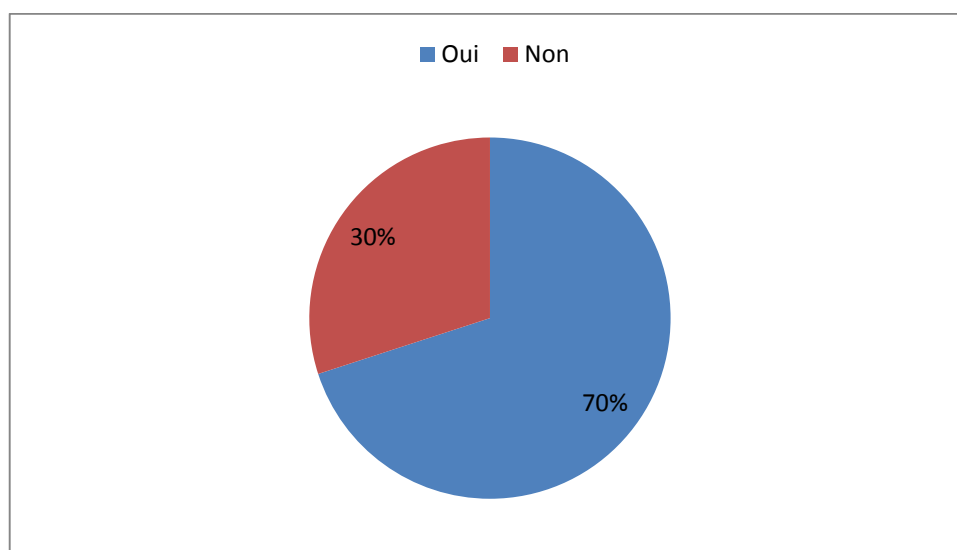
Question N°26 : Existe-t-il des facteurs qui influencent l'apprentissage organisationnel ?

Tableau N°35 : Existence des facteurs influençant l'apprentissage organisationnel :

Existence	Cadre	%	Agent de maitrise	%	Agent d'exécution	%	Ensemble de réponses	%
Oui	10	83,33%	09	56,25%	02	100%	21	70%
Non	02	16,66%	07	43,75%	00	00%	09	30%
Total	12	100%	16	100%	02	100%	30	100%

Source : réalisé par nos soins.

Figure N°29 : l'existence des facteurs



Source : réalisé par nous même

Commentaires :

a travers l'enquête réalisée sur l'échantillon, on constate que la majorité des salariés estiment qu'il existe des facteurs qui influencent l'apprentissage organisationnel

Donc on constat que l'entreprise dispose d'un certain nombre de facteurs pouvant influencer l'apprentissage organisationnel, parmi ces facteurs on trouve la performance qui joue un rôle primordial dans toutes fonction existante au sein de SNVI. En deuxième lieu, il existe le facteur motivation qui consiste a encourager l'ensemble des salariés a travailler plus et être plus rentable.

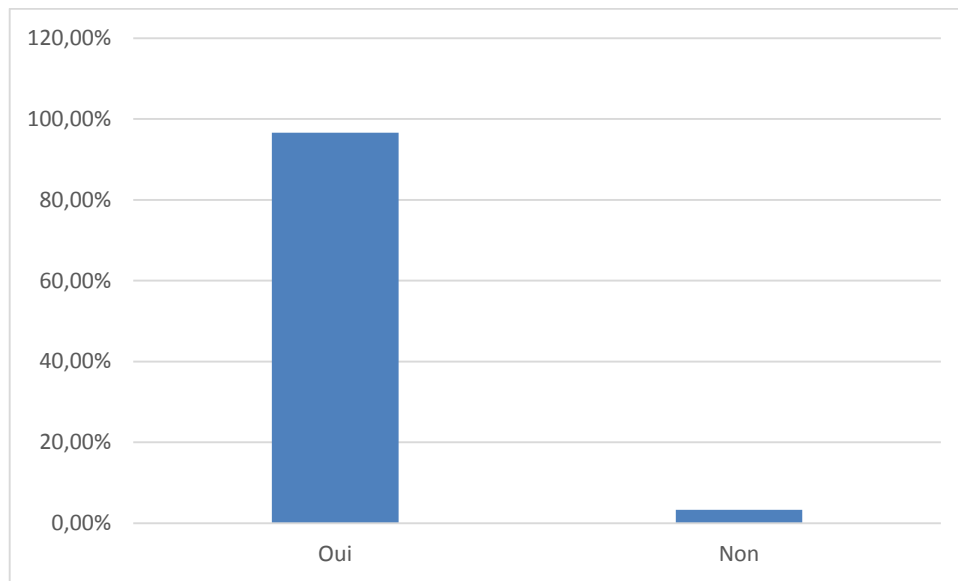
Question N°27 :on peut considéré L'apprentissage organisationnel comme un fruit des activité au sein de l'entreprise ?

Tableau N°36 : l'apprentissage organisationnel comme fruits des activités

Fruits	Cadre	%	Agent de maitrise	%	Agent d'exécution	%	Ensemble de réponses	%
Oui	12	100%	15	93,75%	02	100%	29	96,66%
Non	00	00%	01	6,25%	00	00%	01	3,33%
Total	12	100%	16	100%	02	100%	30	100%

Source : réalisé par nos soins.

Figure N°30 : l'apprentissage comme fruit des activités de l'entreprise



Source réalisé par nous même

Commentaire :

D'après le tableau et l'histogramme ci-dessus on constate que 96,66 on estiment que l'apprentissage est un fruit des activités de l'entreprise et seulement 3,33 sont pas d'accord

Donc on confirme que cette entreprise considéré l'apprentissage comme un processus par lequel l'entreprise SNVI cherche à se protéger des expériences déplaisantes d'apprentissage en établissement des routines défensives.

Conclusion du chapitre

Au terme de ce chapitre, nous pouvons conclure que la SNVI tiens dans son programme l'application des deux processus de formation et de l'apprentissage organisationnel.

Puis nous avons posé un certain de nombre de questions sous forme de questionnaires où nous avons constaté que la majorité des employés de la société nationale des véhicules industriels sont recrutés sur la base de ces deux processus mais beaucoup plus l'apprentissage organisationnel vu le statut de l'entreprise et les différentes fonctions notamment la mécanique, la tôlerie, le froids.

Cela n'exclue pas le rôle que joue la formation dans cette organisation où nous avons conclus que le corps administratif de cette société est constitué par des fonctionnaires recrutés sur la base de formation.

Conclusion générale

Conclusion générale

La gestion de formation est un domaine qui doit être appréhendé dans une perspective de diversité : diversité de démarches, de pratique et de fondements, donc la formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leur productivité ; elle est considérée comme une partie intégrante de leur politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement.

Cependant la formation n'étant pas le seul moyen existant pour la compétitivité des entreprises et pour le développement du capital humain. Cela veut dire qu'il est nécessaire de se poser question sur la façon de faire de l'apprentissage une dynamique inhérente à la vie d'une organisation.

De l'autre côté, l'apprentissage organisationnel est un aspect qui doit être pris au sérieux dans chaque organisation vue le rôle qu'il joue au sens de l'entreprise, pour le réaliser l'organisation doit établir un système d'apprentissage organisationnel. Le système d'apprentissage organisationnel peut être défini comme étant les moyens par lesquels l'organisation apprend ou à partir des mécanismes par lesquels l'apprentissage est perpétué et institutionnalisé au sein de l'organisation.

Dans notre travail, nous avons consacré le premier chapitre pour présenter le processus de formation. Pour se faire, on a traité dans la première section généralité sur la formation qui nous a permis de définir la formation et ses typologies. Puis, en deuxième lieu on a touché à l'analyse et l'étude de la politique de formation qui nous a conduits à déterminer les composants et les objectifs de la politique de formation après l'avoir définie. Puis en dernier lieu, on a fait la liaison entre la formation et le développement de compétence en montrant l'impact de cette dernière dans l'amélioration des compétences de l'ensemble du personnel de l'organisation.

Dans le deuxième chapitre intitulé « l'apprentissage organisationnel et le développement du capital humain », on s'est projeté vers le processus de l'apprentissage organisationnel puis aborder l'impact de la formation sur ce dernier. Pour se faire, on a présenté en premier lieu le concept d'apprentissage en touchant à ses généralités qui fais références aux objectifs, les typologie, les sources de l'apprentissage, les différentes approches et processus de l'apprentissage organisationnel. Puis en deuxième lieu, on a abordé le lien existant entre la formation et l'apprentissage organisationnel en montrant l'impact de cette dernière sur ce processus. Dans cette section, nous avons touchés au rôle de

Conclusion générale

L'apprentissage organisationnel dans l'évolution des compétences organisationnelles ainsi qu'à la relation entre la formation et ce dernier tout en précisant l'impact qu'elle vis-à-vis du fonctionnement du processus de l'apprentissage. A la fin du deuxième chapitre, nous avons conclu qu'il est primordial de combiner ces deux outils pour une meilleure gestion des ressources humaines ainsi que pour optimiser le rendement des travailleurs et la compétitivité de l'organisation.

Pour concrétiser notre recherche, on a fait une étude sous forme de stage pendant un trimestre au sein de la société Nationale des Véhicules Industriels. Les résultats de ce stage sont inscrits au niveau du troisième chapitre que nous avons subdivisé en trois principales sections. Premièrement, on a présenté l'organisme d'accueil « SNVI » en déterminant sa fonction principale, son hiérarchie à travers l'établissement d'un organigramme ainsi que son historique. Puis en deuxième lieu, on s'est projeté vers le fonctionnement de la formation ainsi que l'apprentissage organisationnel au sein de la SNVI. Dernièrement, on a établi un questionnaire destinée aux salariés de l'entreprise, une trentaine de questions liées à la pratique de ces deux processus. Après avoir fait l'enquête, nous avons opté pour une méthode statistique concrétisant les résultats obtenus, des valeurs suivis par des schémas graphiques puis des commentaires. A la fin du chapitre, nous avons déduits les résultats suivants :

La SNVI fait le lien entre la formation et l'apprentissage organisationnel en se focalisant sur les deux processus lors du recrutement de ses salariés.

La formation influence positivement sur l'apprentissage organisationnel ce qui veut dire qu'il existe un impact positif entre ces deux concepts. Autrement dit, quand le nombre de salariés recruté sur la base de formation augmente, le nombre de salariés recrutés sur la base de l'apprentissage organisationnel augmente aussi et vice versa.

Pour finaliser notre mémoire, nous pouvant constater qu'il existe une relation de complémentarité entre la formation et l'apprentissage organisationnel donc on confirme l'hypothèse dite que l'apprentissage organisationnel peut être développé à travers la gestion du processus de formation.

Bibliographie

Bibliographie

OUVRAGE :

- CITEAU Jean Pierre, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique », 4^{ème} édition Armant colin, 2002, P113
- Jean- Mari Peretti. « Ressources humaines et gestion des personnes ». 6^{eme} éditions, librairie Vuibert, 2007, P99.
- Marie Josse TESSIER. « GRH destinée aux entreprises de technologies de l'information » édition Carole Pageau. 2003. P90
- GUILLOT-SOULEZ Chloé, « la gestion des ressources humaines », 8^{eme} édition, GUALINO, Paris, 2015/2016, p. 86
- Dimitri Weiss. « Les ressources humaines », édition d'organisation. Paris.1999. p425.
- Louis ATHIS, Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 1982, p91.
- Jaques soyer, « Fonction formation », 2^{ème} édition 2002, nouvelle mise en page, Edition d'organisation. P.34.
IBID.
- Annick Cohen «tout la fonction ressources humaines »Dunod, Paris, 2006, P259
- ALAIN MEIGNANT « manager la formation » éditions liaison, Paris 1997, P221
- DENIS Clerc, « la qualité des travailleurs », Edition Vuibert, 1995, Paris, page10
- LE BOYER CLAUDE LEVY, « évaluation du personnel, objectifs » édition d'organisation, Paris 2002, p.145
- SELVIE GUERRERO, « les outils des ressources humains », les savoir-faire essentiels en GRH, 2^{ème} édition, DUNOD, paris, 2004, page28.
- GUY LE BOTERF« l'ingénierie des compétences »édition organisation, Paris 1999,P.56.
- BATAL. Christian, « La GRH dans le secteur public », Edition d'organisation, tome I, 1998, P.155.
- DIETRICH. Anne., « Le management des compétences », 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2010, P.6
- LECOEUR.ELISABETH, « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008, P.19.
- PHILIPPE ERAY « précis de développement des compétences concilier formation et organisation » édition liaison, Paris, 1999, p.21.

Bibliographie

- jean-bernard.bruneteaux, « Gestion des Ressources Humaines et Communication », 4ème édition, Yaoundé, UCAC, 2007.
- Christian Szylar « L'apprentissage dans les organisations » édition Lavoisier, paris, 2006, p.49.
- Eduardo Davel, Diane-gabrielle Tremblay « formation et apprentissage organisationnel »,la vitalité de la pratique,2011, Québec , P 39
- ARGYRIS C. et SCHÖN D., « apprentissage organisationnel : théorie, methodes, pratique », édition de boeck, paris, 1996, p.21

DOCUMENTS UNIVERSITAIRES :

- H. Saidani& L. Bouffardée, « Essaie d'analyse de l'impact de la formation sur la motivation des salariés », Mémoire fin d'étude Université ABDERRAHMANE MIRA, 2019, p.06
- .
- AMMOU Massinissa « Impact de la formation sur le développement des compétences », mémoire UNIVERSITE MOULOUDE MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2018.P53
-
- CHARFI Alya, «L'organisation fondée sur le savoir : caractéristiques et utilité théorique et pratique », THÈSE de doctorat Université de Toulouse , 2012, p.48
- PICHAULT F, « l'impact des demarches de gestion des compétences sur les trajectoires individuelle » université jean MOULIN, lyon 3, 2008, p2.

REVUES DE S.N.V.I :

La revue Ressources Humaines, N° 07, Août 2017.

- La revue Ressources Humaines, N° 08, Novembre 2017.
- La revue Ressources Humaines, N° 09, Janvier 2017

document interne de SNVI

Organigramme de L'U.C.T. O ; ORGANIGRAME DE SERVICE GRH

Bibliographie

DOCUMENTS UNIVERSITAIRES :

- H. Saidani& L. Bouffardée, « Essai d'analyse de l'impact de la formation sur la motivation des salariés », Mémoire fin d'étude Université ABDERRAHMANE MIRA, 2019, p.06
- .
- AMMOU Massinissa « Impact de la formation sur le développement des compétences », mémoire UNIVERSITE MOULOUDE MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2018.P53
-
- CHARFI Alya, «L'organisation fondée sur le savoir : caractéristiques et utilité théorique et pratique », THÈSE de doctorat Université de Toulouse , 2012, p.48:

SITE INTERNET :

WWW.placedelaformation.com

www.sietmanagement.fr

www.puq.ca

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux et figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale..... 1

Chapitre I : concept liés à la formation

Introduction 6

Section 01 : généralité sur la formation 7

1.1. Définition de la formation 7

1.2. Les enjeux de la formation 8

1.3. Objectifs de la formation..... 9

1.4. Les typologies de la formation..... 11

1.4.1 La formation d'adaptation..... 11

1.4.2 La formation de gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité..... 11

1.4.3 La formation outil intellectuel de base..... 11

1.4.4 La formation culture d'entreprise..... 12

1.4.5 La formation liée à un projet de l'entreprise..... 12

Section 02 : étude et analyse du processus et de la politique de formation..... 13

2.1. La politique de la formation 13

2.1.1 Définition du la politique formation..... 13

2.1.2 Les composants de la politique de formations 14

2.1.3 Les objectifs de la politique de la formation 16

Table des matières

2.1.4 La stratégie choisir pour la construction de la politique formation	16
2.2. Plans de formation.....	18
2.2.1 Définition de plan de formation	18
2.2.2 Les étapes de plan de formation	18
2.3 Le rôle de la formation dans le développement de compétences.....	23
2.3.1 La formation est un investissement humain	24
2.3.2 La formation est un moyen de développement et de promotion des individus.....	24
1.3.3 L'importance sociale de la formation.....	24
Section 3 : l'impact de la formation sur le développement des compétences	25
3.1. La notion de compétence.....	25
3.1.1 Définition de la compétence.....	25
3.1.1 Définition de développement des compétences	25
3.1.2 Le processus de développement de compétences	26
3.1.3 Les objectifs de développement des compétences	26
3.1.4 Les typologies des compétences.....	27
3.1.5 Les composantes de la compétence.....	29
3.2. Le rôle de la formation dans le développement de compétences.....	29
3.2.1 La formation est un investissement humain	29
3.2.2 La formation est un moyen de développement et de promotion des individus	29
3.2.3 L'importance sociale de la formation.....	30
3.3 La Relation entre la formation et la compétence.....	30
3.3.1 L'ingénierie de formation.....	30

Table des matières

3.3.2 Méthodologie de l'ingénierie de formation	31
3.3.3 L'ingénierie de développement des compétences.....	32
3.3.4 La formation comme un outil de développement des compétences.....	32
Conclusion.....	33

Chapitre II : l'apprentissage organisationnel et le développement du capital humain

Introduction	35
Section 1 : généralité sur l'apprentissage.....	36
1.1 Les définitions de l'apprentissage	36
1.2 Les objectifs de l'apprentissage	37
1.2.1 L'amélioration incrémentale	37
1.2.2 L'amélioration radicale	38
1.3 Les niveaux ou boucles d'apprentissage.....	39
1.3.1 L'apprentissage en simple boucle	39
1.3.2 L'apprentissage en double boucle	40
1.4 Source de l'apprentissage organisationnel	42
1.4.1 Apprentissage à partir de sources externes.....	42
1.4.2 Apprentissage à partir de sources internes	43
1.5 Les différentes approches dans l'étude de l'apprentissage organisationnel.....	45
1.6 Les différents processus d'apprentissage.....	46
1.6.1 L'apprentissage comme processus d'adaptation	47
1.6.2 L'apprentissage comme processus d'imitation	47

Table des matières

1.6.3 L'apprentissage comme processus d'expérimentation	48
1.6.4 L'apprentissage comme transformation du cadre de l'action collective	48
1.7 Le conflit à la base de l'apprentissage	49
1.8 Différentes formes d'apprentissage organisationnel	51
Section 02 : Le lien entre la formation et l'apprentissage organisationnel et développement compétences	53
2.1 Le rôle de L'apprentissage organisationnel dans l'évolution des compétences organisationnelles.....	53
2.2 Le lien entre apprentissage organisationnel et le développement des compétences ..	54
2.3 Effets de l'apprentissage sur le fonctionnement de l'entreprise	56
2.3.1 Développement de l'implication organisationnelle des salariés	56
2.3.2 Inscription de l'organisation dans une logique « gagnant-gagnant	57
2.3.3 Passage des portefeuilles d'activité ou des portefeuilles des la compétence	57
2.3.4 Liaison entre la stratégie de l'entreprise et la Gestion des Ressources Humaines (GRH).....	58
2.3.5 Développement du parcours professionnel des salariés	59
2.4 La relation entre la formation et l'apprentissage organisationnel	60
2.5 La formation et l'apprentissage : des dynamique croisée	62
Conclusion	65

CHAPITRE III : cas pratique au sein de la SNVI

Introduction	67
---------------------------	-----------

Section01 : aperçu sur la société nationale de véhicules industriels et l'unité commerciale de Tizi-Ouzou.....	68
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Table des matières

1.1 Société national des véhicules industriels	68
1.1.1 Historique de la société des véhicules industriels S.N.V.I	68
1.1.2 Les objectifs de la S.N.V.I	68
1.1.3 Activité de la S.N.V.I	69
1.1.3.1 Activité étude et recherche	69
1.1.3.2 Activité production	69
1.1.3.3 Activité de distribution et maintenance	69
1.1.4 Mission de la S.N.V.I	70
1.2 L'unité commerciale de TIZI -OUZOU	70
1.2.1 Objectif de l'U.C.T.O	70
1.2.1.1 Satisfaire les besoins nationaux en véhicules industriels	70
1.2.1.1 Compléter l'écart entre la production nationale et la demande par l'importation ..	70
1.2.2 Activités de L'U.C.T.O	71
1.2.2.1 Activité principales	71
1.2.2.2 Activité secondaires	71
1.2.3 Organisation administrative de l'U.C.T. O et délimitation du champ d'étude	71
1.2.4 Structure et organisation administrative de L'U.C.T. O	72
1.3.1 Délimitation du champ d'étude : service des ressources humaines (GRH)	77
1.3.1 Section gestion du personnel	77
1.3.2 Section paie	77
1.3.3 Section sociale	77

Table des matières

SECTION 2 : La gestion de formation et l'apprentissage au sein de la SNVI	79
2.1 la formation au sein de la SNVI.....	79
2.1.1 Préparation de plan de formation et cadre réglementaire	80
2.1.1.1 Préparation de plan de formation	80
2.1.1.2 Cadre réglementaire	80
2.1.2 Les conditions de formation	81
2.1.3 Schéma d'élaboration plan de formation	82
2.1.3.1 Réunir les informations utiles	82
2.1.3.2 Diagnostic de la structure	82
2.2 L'apprentissage au sein de la SNVI	82
2.2.1 Définition de l'apprentissage	82
2.2.2 La durée de l'apprentissage.....	83
2.2.3 Le contrat d'apprentissage	83
2.2.4 Les rentrés en apprentissage	83
2.2.5 L'âge de l'apprenti	83
2.2.6 Quota d'Apprentissage.....	83
2.2.7 Les présalaires	84
2.2.8 La validation de contrat d'apprentissage.....	84
2.2.9 La commission communale de l'apprentissage	84
2.2.10 Les spécialités proposées pour le siège de SNVI.....	85
2.2.11 Droits et l'obligation de l'apprenti	85

Table des matières

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats	87
Conclusion	120
Conclusion Générale	122
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Annexes

Annexes

Annexe 01: Questionnaire

_ Le sexe : Masculin Féminin

_ Age : Moins de 30 ans De 31ans a 40ans De 41 à 50ans Plus de 50ans

_ Niveau d'étude : primaire moyen secondaire universitaire

_ Combien avez-vous d'ancienneté au sein de cette entreprise ?

1 an De 1 à 5 ans Plus de 5 ans

Question N°01: A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

Cadre Agent de maitrise Agent d'exécution

Question N° 02 :Avez-vous bénéficié d'une formation? ? Oui Non

Si non : a votre avis Pourquoi ?

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

Question N°03 : Si oui, Quelle est sa nature ? Interne externe

.....

Question N°04 : les formations dans l'entreprise sont : occasionnelles périodiques

Question N°05 : Quel est Le contenu de la formation ? Pratique Théorique

Les deux

Question N°06: comment avez –vous été choisi pour participer à cette formation ?

.....

Question N°07 : Que pensez-vous de la politique de formation de la SNVI?

Bonne moyenne mauvaise

Question N°08 : L'intéressé a-t-il rencontré des difficultés lors de la formation ?

Annexes

oui non

Question N°09 : Etes-vous évalué durant votre formation? oui non

Question N°10 : Que pensez-vous du nombre de formations dont vous avez bénéficié ????

Suffisante insuffisante

Question N°11 : Le plan de formation est-il suivi pendant et après sa mise en œuvre ?

Oui non

Question N°12 : Quel est l'objectif principal de la formation ?

Développement de savoir

S'adapter aux nouvelles technologies

Avoir l perfectionnement de compétences

Question N°13 : Qui est ce qui a la priorité dans les formations

Les nouvelles recrues les expérimentés

Question N°14 : Quel est l'impact de cette formation sur vos compétences déjà acquise?

Positive Négative

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

Question N°15 : quel est Le niveau de connaissances des salariés après la formation ?

Beaucoup amélioré Amélioré Pas de changement

Question N°16 : les connaissances acquises sont-ils appliqué après la formation ?

Oui Non

.....

Annexes

Question N°17 : est ce que l'entreprise dispose d'une politique favorisant l'apprentissage collectif ?

Oui non

Question N°18 : Est-ce que l'entreprise dispose de mécanismes permettant de capitaliser les acquis informationnels et de compétences ?

Oui non

Question N°19 : existe t-il de mécanisme visant le partage de connaissances au sein de l'entreprise

Oui non

Question N°20 : existe t-il un soutien spécialisé en matière d'apprentissage organisationnel dans cette entreprise ? Oui non

Question N°21 : on peut considérer l'apprentissage organisationnel comme un processus de gestion des connaissances ?

Oui non

Question N°22 : l'apprentissage organisationnel a-t-il des effets positive ou négative ?

Positive négative

Question N°23 : on peut dire que l'apprentissage organisationnel est un moyen qui conduira son changement organisationnel et déterminera son succès ?

Oui non

Question N°24 : dans l'apprentissage organisationnel existe-t-il l'étape de la détection des erreurs et du corrigé ? Oui non

Question N°25 : Dans cette entreprise existe-t-il la mobilisation des acteurs qui se réfère l'équipe Pour faire de l'apprentissage organisationnel une activité collective ?

Oui non

Annexes

Question N°26 : Existe-t-il des facteurs qui influencent l'apprentissage organisationnel ?

Oui non

Question N°27 : on peut considérer L'apprentissage organisationnel comme un fruit des activités au sein de l'entreprise ?

Oui non

Annexe 02: La formation

شركة وطنية للسيارات الصناعية
ENTREPRISE NATIONALE DE VEHICULES INDUSTRIELS
Unité Commerciale TIZI-OUZOU

NREF/ 148/200/832/12

CONTRAT DE FORMATION

ENTRE :

L'entreprise Nationale de Véhicules Industriels (S.N.V.I) ; Unité Economique
et Commerciale sise à Oued Aissi (TIZI OUZOU) désignée ci-après « SNVI
UEC TIZI OUZOU » et représentée par son Directeur, Monsieur

D'une part,

Monsieur
né(e) le 07.05.1973
rattaché(e) à : BORDJ SIBAOU W.TIZI OUZOU

D'autre part,

il a été convenu et arrêté ce qui suit :

SNVI U.C.C. Zone Industrielle Aissat Idir OUED AISSI BP 44 TIZI-OUZOU

CHAPITRE 1 – OBJET DU CONTRAT :

ARTICLE 01 :

Sous réserve de la satisfaction aux conditions d'admission au cycle envisagé, la SNVI s'engage à assurer au stagiaire, selon les doses prévues au présent contrat une formation en :

- Spécialité : Chef d'équipe
- Niveau : Maîtrise
- Etablissement : CFR ROUBA
- Durée : 12 Mois (Deux (02) jours par semaine (Mardi & Mercredi))
- Début de formation : 10.04.2012

CHAPITRE 2 – DROITS DU STAGIAIRE

ARTICLE 02 :

Pendant sa formation, le stagiaire percevra :

- Un Salaire de base de : 17.184,00 DA
- Une I.E.P
- Prime de Rendement Individuel (PRI) de 0 à 15% (Mois).
- Prime de Rendement collectif (PRC) de 0 à 33% (Mois).
- Une Indemnité de transport (381,82DA/Mois).
- Une Indemnité de Panier (350,00 DA Jour).
- Une Indemnité de Nuisance (20% /mois)

NB : L'Indemnité de Panier sera attribuée au prorata du nombre de jours travaillé à l'Unité.

Il continuera en outre, à bénéficier des prestations sociales.

ARTICLE 03 :

En cas d'internat, la SNVI prend en charge le logement.

ARTICLE 04:

La période de formation est assimilée à une période d'activité normale. A ce titre, le stagiaire ouvre droit pendant sa formation à un congé annuel.

ARTICLE 05:

A l'issue de la formation et en cas de succès, le stagiaire sera affecté au poste de :
Chef d'équipe correspondant au niveau de qualification atteint, et en cas d'échec, il
sera réintégré à son poste de travail initial.

CHAPITRE 03 – OBLIGATIONS DU STAGIAIRE :

ARTICLE 06

Le stagiaire doit suivre avec assiduité sa formation dans la spécialité indiquée à l'article 1^{er}
ci-dessus et consacrer le maximum d'efforts pour obtenir de bons résultats. Les
interruptions de durée supérieure à 15 jours pour cause de maladie doivent être portées à
la connaissance de la SNVI dans un délai de 48 heures avec justificatifs à l'appui.

ARTICLE 07

Toute absence injustifiée du stagiaire durant la période de formation est sanctionnée par
une retenue sur salaire au prorata de la durée de l'absence sans préjudice des mesures
disciplinaires prévues par le règlement intérieur de l'entreprise.

ARTICLE 08

Le stagiaire doit s'abstenir de l'exercice de toute activité étrangère à son programme de
formation et de toute rémunération ou prise en charge autre que celle énoncée au présent
contrat.

ARTICLE 09 :

Le stagiaire doit informer de manière systématique la SNVI de tout événement susceptible
de perturber le déroulement normal de ses études.

ARTICLE 10

Le stagiaire doit communiquer périodiquement (mois, trimestre, semestre) les documents
justificatifs des résultats de ses examens ou de la progression de sa formation.


ARTICLE 11 :

Le stagiaire doit respecter le règlement intérieur de l'établissement au sein duquel, il
poursuit sa formation.

En cas d'infraction, la SNVI peut suspendre ou interrompre sa formation et engager à son
encontre toute procédure disciplinaire réglementaire.

ARTICLE 12

Les fautes lourdes, telles que désobéissance, non-respect des prescriptions prévues, act
préjudiciables aux intérêts moraux et matériels de la SNVI sont sanctionnés par la
résiliation pure et simple du contrat et le licenciement du stagiaire sans indemnités ni
préavis, avec remboursement des frais engagés par la SNVI à son profit.

 المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
entreprise nationale des véhicules Industriels
S.N.V.I

CENTRE DE FORMATION ROUIBA

Ref. N°71/ 13 Rouba le : 05.05.2013

- ATTESTATION -

Nous soussigné, Entreprise Nationale de véhicules Industriels, SNVI, Centre de Formation Rouiba: sis à Rouiba, attestons que:

Monsieur :


Né le : 07.05.1973 à Draa Ben Khedda

A suivi avec succès une formation de : **Chef d'équipe**

Du : 03.04.2012 Au : 30.04.2013

P/ SNVI-CFR-ROUIBA
Le Chef de Centre

NB/ Cette attestation a été délivrée sans rature ni surcharge.
Il ne sera délivré qu'un seul exemplaire.
Il convient d'en faire des photocopies légalisées.




REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de la formation et de l'Enseignement Professionnels

**Institut National Spécialisé dans la
Formation Professionnelle de
Draa Ben Khedda wilaya Tizi-Ouzou.
N° 125 /SDAFC/2021**

CERTIFICAT ADMINISTRATIF

Je soussigné, Monsieur le directeur de l'Institut national spécialisé de formation professionnelle de Draa Ben Khedda, certifie que :

Mr/Mme  né(e) le : 10/05/1997 à Draa Ben Khedda
suit une formation dans la spécialité Gestion des ressources humaines
pour l'obtention du diplôme de BTS durant la période du : 24/03/2019
au : 24/09/2021

La durée de la formation a été prolongée de six (06) mois pour cause de la pandémie du COVID 19.

Ce certificat lui est délivré pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Draa Ben Khedda, le 09/06/2021

LE DIRECTEUR



Annexe 03: L'apprentissage organisationnel

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

CONTRAT D'APPRENTISSAGE

عقد التمهين


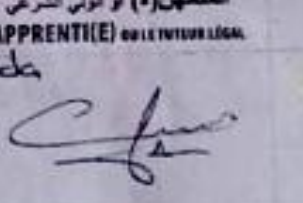

EMPLOYEUR		Public <input checked="" type="checkbox"/> Privé <input type="checkbox"/>	فلس <input type="checkbox"/> صومي <input type="checkbox"/>	المستخدم
Dénomination de l'employeur: SNVI UEC		الاسم المستعمل:		
Statut juridique de l'employeur: SPA		التسمية القانونية للمستخدم:		
Adresse: Zone industrielle Aissat-idjé oued Aissat		العنوان:		
Code postal: 15000 commune: Tizi-Rached		الرمز البريدي:		
Téléphone: 026413208 Fax: 026413208		الهاتف:		
E-mail:		البريد الإلكتروني:		

APPRENTI(E)		التمهين(ة)	
Nom: DBK Prénom: توبع بنت الاسم: 19970510		اللقب: 19970510	
Date et lieu de naissance: 10-05-97 à DBK		التاريخ ومكان الميلاد:	
Sexe: M <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>		الجنس:	
Adresse: City Touaras III N° 39		العنوان: مدينة تواراس رقم 39	
Code postal: 0657732809 commune: Draa Ben Khedda		الرمز البريدي: 0657732809 البلدية: دراغ بن خدة	
Téléphone: 0657732809 E-mail:		الهاتف: 0657732809 البريد الإلكتروني:	
Niveau scolaire: 3AS		المستوى الدراسي: 3 سنوات	



TUTEUR LÉGAL POUR L'APPRENTI(E) MINEUR(E)		الولي الشرعي للتمهين(ة) القاصر(ة)	
Nom: City Touaras III N° 39 Prénom: City Touaras III N° 39 الاسم: City Touaras III N° 39		اللقب: City Touaras III N° 39	
Adresse: City Touaras III N° 39		العنوان: مدينة تواراس رقم 39	
Code postal: 0666128316 commune: Draa Ben Khedda		الرمز البريدي: 0666128316 البلدية: دراغ بن خدة	
Téléphone: 0666128316		الهاتف: 0666128316	

ETABLISSEMENT DE FORMATION		المؤسسة التكوينية	
Dénomination: CPFA <input type="checkbox"/> INSFP <input checked="" type="checkbox"/> Draa Ben Khedda		اسم المؤسسة التكوينية: INSFP دراغ بن خدة	
Adresse: Zone d'activité Draa Ben Khedda 10		العنوان: منطقة نشاط دراغ بن خدة 10	
Code postal: 15004 commune: Draa Ben Khedda 10		الرمز البريدي: 15004 البلدية: دراغ بن خدة 10	
Téléphone: 026433192 Fax: 026433192		الهاتف: 026433192 الفاكس: 026433192	
E-mail:		البريد الإلكتروني:	
Validation du contrat: N° 10 Date: 24-03-2019		مصادقة على العقد / الرقم: 10 التاريخ: 24-03-2019	

FORMATION		تكوين	
Code: TAG0717 Spécialité / métier: Gestion des ressources humaines		الرمز: TAG0717 التخصص: التسيير البشري	
N° d'inscription: 0081/01/19/A		التسجيل: 0081/01/19/A	
Durée de la formation: 30 mois de: 24-03-2019 à: 24-09-2019		المدة: 30 أشهر من: 24-03-2019 إلى: 24-09-2019	
Diplôme: BTS		الدرجة: BTS	
Fait à Draa Ben Khedda , le 24-03-2019		في: دراغ بن خدة , في: 24-03-2019	

SIGNATURES DES PARTIES CONTRACTANTES			سما الأطراف المتعاقدة		
المؤسسة التكوينية ETABLISSEMENT DE FORMATION INSFP Draa Ben Khedda		التمهين(ة) أو الولي الشرعي APPRENTI(E) ou LE TUTEUR LÉGAL		المستخدم (EMPLOYEUR)	
					
الموقع، الاسم ومهنة التوقيع		الموقع، الاسم ومهنة التوقيع		الموقع، الاسم ومهنة التوقيع	

CADRE RÉSERVÉ À LA COMMUNE	
<p>Wilaya: T. D Commune: T. D</p> <p>N° d'acte d'enregistrement du contrat: 2022/119 du 07/03.19</p> <p>Dispositions Fondamentales à respecter :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- L'apprentissage : un mode de formation professionnelle organisé aux formes plurielles. Il a pour but l'acquisition, au cours d'apprentissage d'une qualification professionnelle écrite permettant l'accès à un métier ou à un secteur d'activité, des compétences liées à la production des biens ou au des services. 2- L'acte de formation par apprentissage est conclu à toute personne ayant l'âge compris entre quinze (15) ans au maximum et trente-trois (33) ans au minimum, à la date de signature du contrat d'apprentissage ou au moment d'adhésion à un organisme de formation des conditions d'âge fixées dans le contrat. 3- Le contrat de l'apprenti (annexé) : 2 Actes de nature n° 12 qui constituent le contrat de l'apprenti et le contrat de travail, à l'exception du contrat de travail lorsque l'apprenti est âgé de moins de quinze ans. <p>4- Droits et obligations de l'apprenti :</p> <p>Droits : l'apprenti bénéficie durant sa formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'une formation professionnelle inscrite dans un diplôme professionnel à la nomenclature des métiers et professions en vigueur ; - Des prestations de sécurité sociale et des allocations familiales ; - D'un contrat de travail sous accord par l'inspection du travail et par un avenant de la formation professionnelle déposé par l'organisme de formation ; - D'un préavis mensuel écrit par l'Etat et d'un préavis mensuel progressif initial au 01/01 écrit par l'employeur, selon les modalités prévues par la législation et la réglementation en vigueur. <p>Obligations :</p> <p>Se présenter aux cours de formation théorique et technique complémentaire (FTC) ; Respecter le règlement intérieur de l'entreprise ou l'absence de présence sur le lieu de travail, d'hygiène et de sécurité, et en matière de contrat.</p> <p>5- Droits et obligations de l'employeur :</p> <p>Droits :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les pouvoirs d'une partie ou de la totalité de la voie d'apprentissage avec l'effort de formation consenti en matière d'apprentissage ; - Il est possible de conclure des contrats sociaux avec des apprentis ; - On peut en charge pendant toute la durée du contrat d'apprentissage le versement des cotisations sociales et des contributions prévues par la législation et la réglementation en vigueur. <p>Obligations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer une formation pratique, méthodique, progressive et complète permettant l'acquisition de la qualification objet du contrat ; - Ne confier à l'apprenti que les tâches prévues par le programme de formation de la spécialité ou métier objet du contrat d'apprentissage ; - Organiser un suivi d'apprentissage par des personnes qualifiées pour encadrer l'apprenti durant la formation pratique ; - Verser à l'apprenti un préavis mensuel progressif initial au 01/01, selon les modalités prévues par la législation et la réglementation en vigueur ; - Assurer par tout moyen le futur emploi de l'apprenti même en cas d'absence répétée, d'accident ou de tout autre fait de nature à motiver son démission ; - Assurer l'hygiène et sécurité aux apprentis et mettre à leur disposition les moyens de protection et de secours en fonction de la nature de l'activité et des risques liés au métier ou à la spécialité ; - Les obligations liées à l'exécution de la signature du contrat d'apprentissage sont régies selon le cas par la législation et la réglementation en vigueur. <p>l'employeur est civilement responsable de l'apprenti pendant les heures de présence en son sein.</p>	<p style="text-align: right;">التاريخ للتسجيل : 07/03/19</p> <p style="text-align: center;">Centre Service Social Municipal de T. D</p> <p style="text-align: center;">القانون الأساسي الواجب احترامها :</p> <p>المهنيون : انتم من التكوين المهني ينظم على شكل قانون يجب ان يلتزم بالعمل المهني الذي يطلب التكوين. يسمح بتدريس مهنة في مختلف المراحل الدراسية كالمرحلة الابتدائية.</p> <p>تعمل المهنيون على طريق التكوين كل شخص ياربع سنة من حسن طاعة (15) سنة على اربع سنين و ثلاثين (33) سنة على الاكثر عند اربع سنين بعد انتهاء عقد التكوين. الأشخاص الموجهون صراحة من طرف السن للتكوين المستهدفة الملائمة. طوي يملك المهنيون على : (12) مائة رقم 12 و شهادة دراسية و شهادة عملية و أربع مائة و تسعة و أربع (4) مائة من عقد التكوين المهني من جميع المراحل.</p> <p>حقوق والتزامات المهنيون :</p> <p>في اثناء التكوين خلال التكوين من : من جهة طرق مختلفة مثلا لتدريس التلمذ والتخصصات المعمول بها ذات الصلة التخصصية والممارسات المهنية. لها وماجدة، لتعملها مختلفة العمل و أشكال التكوين المهني لتجربة المؤسسة للتدريب. مسبق لتعريف يوقع من طرف الدولة و آخر مسبق لتدريس مرتبط بالآخر الوطني الأجنبي من يوقع من قبل المستخدم حسب الكيفيات المحددة في التشريخ والتنظيم الساري المعمول.</p> <p>ماتت : وتدريس التكوين النظري والتطبيق والتدريب. أو التلمذ الداخلي للتخصص في مجال التكوين في المكان العمل الوظيفي الأجنبي من التلمذ.</p> <p>في والتزامات المستخدم :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- استخدام من جزء أو كامل الرسم على التكوين حسب عهد التكوين المعمول في مجال : ان يوقع الاكثر لكافة الاجمالية للتدريب. تكونه طوي مدة عقد التكوين يوقع الاكثر لكافة الماتورة اعلان حسب الكيفيات المحددة مع والتنظيم المعمول بها. 2- تكوين تطبيقي، مهني، تدريجي و كامل يسمح بالتلمذ التلمذ موضوع العقد. يمكنه الا بالأعمال المتخصص عليها في برنامج التكوين للتخصص أو الشهادة موضوع التلمذ. 3- لم يتعلم من بين الأشخاص الذين لهم للتلمذ المهنيون خلال التكوين التطبيقي. يا آخر مسبق لتدريس مرتبط بالآخر الوطني الأجنبي المهنيون حسب الكيفيات المحددة والتنظيم المعمول بها. والمهنة التي تدريس المهنيون القاصر في حالة التغيرات المتكررة أو تعرضه لتغيرات طاقية و الأمن للمهنيون ووضع لحد لتصرفهم وسائل الحماية حسب طبيعة النشاط المرتبطة بالمهنة أو التخصص. التخصص عن انتهاء عقد التكوين نظر حسب الملائمة طبقا للتاريخ والتنظيم. 4- يؤول مسان عن التلمذ خلال ساعات التلمذ لديه.

 المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية
ENTREPRISE NATIONALE DE VEHICULES INDUSTRIELS
UNITE COMMERCIALE DE TIZI OUZOU 

Département ADM & Finances
SERVICE : GRH
REF : 128/200/832/19

PROCES VERBAL D'INSTALLATION


L'an deux mille Dix-neuf et le seize du mois d'avril avons installé dans son
apprentissage : M^{me}
Né (e) le : 10.05.1997 à DRAA BEN KHEDDA
Demeurant à : CITY TOUARES III N°39 DRAA BEN KHEDDA W.TIZI-OUZOU
Suivant contrat d'apprentissage N° 10/2019 du 24.03.2019
Durée : trente mois (30) mois.
Du 24.03.2019 AU 24.09.2021
Spécialité : Gestion des ressources humaines

Service : G.R.H

Intéressée

Fait à oued Aissi le, 16.04.2019

VISA DU SERVICE GRH **LE CHEF DEPARTEMENT ADM & FINANCE**



N.V.I U.C.C Zone Industrielle Aïssat Idr OUED-AISSI BP 44 TIZI-OUZOU
Tél:0561.89.25.02 / 026.41.32.10 / 026.41.32.06 - Fax:026.41.32.08

Résumé :

Le présent travail vise à porter une réflexion sur la formation et l'apprentissage organisationnel comme des outils stratégiques au sein d'une entreprise, tout en présentant leur articulation entre les deux phénomènes, qui fait l'objet de notre recherche.

Les deux premiers chapitres tentent de poser les bases de ces deux processus en général. En deuxième lieu, on a parlé de la relation existante entre la formation, l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences.

Concernant le cas pratique, l'étude a été menée au sein de la société nationale des véhicules industriels SNVI, où nous avons démontré l'importance et le rôle de la formation au sein de cet organisme, ainsi que sa contribution au développement des compétences de son personnel, en s'appuyant sur le processus de formation et l'apprentissage organisationnel de la SNVI.

Concepts clés

Gestion, formation, apprentissage, compétence, processus, développement, impacte, investissement, organisationnel, amélioration, Gestion de ressource humaine, société notionnel des véhicules industriels, performances , évolutions ,productivité ,l'efficacité ,connaissances

Abstract :

This work proposes to reflect on training and organizational learning as strategic tools within a company, while presenting an articulation between the two training and learning phenomena that are the subject of our research.

The first two parts attempted to show and address training and organizational learning in general. Second, we discuss the relationship between training, organizational learning, and skill development.

concerning the practical case, the study was carried out within the national company of industrial vehicles SNVI, where we demonstrated the importance and the rôle of training within this company, as well as its contribution to the development of the skills of its employees. men, based on the training process and organizational learning of the SNVI.

Key concepts

Management, training ,pocess ,devlopment ,impacted ,skill , investment , organizational learning ,improvement , human resource , management , national vehicle company ,efficiency ,knowledge