



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master

Spécialité : GRH

Thème

**Le Développement du capital humain dans les
entreprises Algériennes cas : entreprise
CEVITAL**

Présenté par :

M^{elle} : LOUNIS DYHIA

M^{elle} : TALEB REZIKA

Dirigé par :

Mr : BOUALLACHE. Abdelkrim

Membres de jury :

Président : MOUZAOUI ZAKI

Examineur : SI AMEUR HADJIRA

Rapporteur : BOUALLACHE ABDELKRIM

Promotion 2022/2023

Remerciements

On remercie d'abord et avant tout, DIEU le tout puissant qui nous a donné le courage et la volonté pour réaliser ce travail.

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne.

*A cet effet, nous tenons à exprimer notre sincère reconnaissance et nos vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence notre encadreur **BOUALLACHE Abdlekrim** qui nous a aidées et orientées durant toute la période de préparation de ce travail de recherche.*

*Nous exprimons notre gratitude à tous les responsables de CEVITAL, et plus particulièrement à Madame **NESNAS Salîha**, pour la réalisation de ce présent travail Nos remerciements s'adressent aussi à tous les membres du jury d'avoir fait l'honneur d'accepter d'évaluer notre travail.*

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis qui nous ont toujours soutenues et encouragées au cours de la réalisation de ce mémoire.

Dédicace

*A l'aide de notre Dieu le tout puissant on a pu faire
ce modeste travail que je dédie à:*

*A mes très chers parents qui sont la lumière de ma
vie qui ont veillé jours et nuits pour m'offrir ce dont
j'ai besoin avec leur prières, c'est grâce à eux que je
n'ai jamais manqué de volonté ni de motivation.*

A mon chère frère: Mouh cherif

*A Mes très chères sœurs : Ines, Sylia et son mari
Djilali, Siham et son mari Kacci et leur chère petite
fille, ma nièce Elena.*

A toute ma famille.

A mes amis : katia, Ouardia, Baha, Amel, Hakima

A mes cousins et cousines.

A ma binôme Rezika et sa famille.

*Et à tous ceux avec qui j'ai passé des merveilleux
moments durant mes études.*

L.DYHIA

Dédicace

*A l'aide de notre Dieu le tout puissant on a pu faire
ce modeste travail que je dédie à :*

*A mes merveilleux parents, qui m'ont donné la vie,
l'amour et l'éducation dont j'ai besoin pour devenir
la personne que je suis aujourd'hui.*

*A mes frères, 'Hamid, Essaïd, Ahmed, Amar, Abdo,
'qui ont été mes compagnons de route.*

*A ma chère sœur Lydia, qui a été toujours là pour
moi, prête à m'écouter, à me soutenir et me
comprendre et à mon beaux frère Karim et mes
chers Lounes et Elina que j'aime trop, dieu les
protèges.*

*A mon fiancé Tahar, tu as été mon soutien
inébranlable tout au long de ce parcours, à travers
les hauts et les bas, tu as été là, me guidant et
m'encourageant à chaque étape.*

*A ma binôme 'Dyha', tu as été bien plus qu'une
simple partenaire de travail, tu as été ma complice
et ma source de motivation inépuisable.*

A mes chères amies et à la promotion GRH.

T.Rezika



Sommaire



Sommaire

Introduction générale.....	2
-----------------------------------	----------

Chapitre I : Le capital humain au cœur de la GRH

Introduction	7
---------------------------	----------

Section (01) : généralité sur la gestion des ressources humaines	8
--	---

Section (02) : le cadre conceptuel du capital humain.....	25
---	----

Section (03) : la formation	34
-----------------------------------	----

Conclusion	52
-------------------------	-----------

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

Introduction	54
---------------------------	-----------

Section (01) : la gestion des ressources humaines en Algérie	55
--	----

Section (02) : La formation du capital humain en Algérie	63
--	----

Concluions	77
-------------------------	-----------

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

Introduction :	79
-----------------------------	-----------

Section (01) : Présentation de l'organisation d'accueil	80
---	----

Conclusion.....	86
-----------------	----

Section (02) : la formation au sein de l'entreprise CEVITAL.....	87
--	----

Section (03) : Analyse et l'interprétation des résultats du questionnaire	93
---	----

Conclusion	116
-------------------------	------------

Conclusion générale	118
----------------------------------	------------



Liste des abréviations



Liste des abréviations

Abréviations	Significations
CH	Capital Humain
DRH	Direction des Ressources Humaines
FRH	Fonction des Ressources Humaines
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
ISO	International Organization for Standardization Organisation
LMD	Licence-Master-Doctorat
SPA	Société par Action

*Liste des tableaux et
figures*

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : les différentes étapes d'évolution historique de la GRH.....	9
Tableau n°02 : les métiers des ressources humaines	12
Tableau n°03 : la gestion du personnel et la gestion des ressources humaines	14
Tableau N°04 : les caractéristiques de la fonction ressources humaines	15
Tableau° 05 : statistiques de l'année scolaire 2009/2010 concernant l'éducation nationale ...	66
Tableau n°06 : d'évolution des infrastructures de la formation professionnelle de 2007 à 2009.....	70
Tableau n°07 : effectifs unité minéral LALLA KHEDIDJA.....	87
Tableau n°08 : effectifs de l'unité minéral LALLA KHEDIDJA.....	87
Tableau 09 : Répartition de l'échantillon par genre :	94
Tableau 10 : Répartition de l'échantillon par tranches d'âge	95
Tableau n°11 Niveau d'instruction	97
Tableau n°12 : les catégories socioprofessionnelles.	98
Tableau n°13 : l'ancienneté.	99
Tableau n°14 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation.	100
Tableau n°15 : répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation professionnelle	101
Tableau n°16 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation d'une courte ou longue durée	102
Tableau n°17 : Avis des catégories socioprofessionnelles sur la formation.	103
Tableau n°18 : nature de la formation.	104
Tableau n°19 : l'avis des salariés du la formation.....	105
Tableau n°20 : Atteinte des objectifs.	107
Tableau n°21 : le suivi après la formation.....	108

Liste des tableaux et figures

Tableau n°22 : par qui.....	109
Tableau n°23 : le temps de l'évaluation	110
Tableau n°24 : application des connaissances	111
Tableau n°25 : l'avis des enquêtes sur la politique de la formation adoptée par l'entreprise.	112
Tableau° 26 : souhait d'autres actions de formation	113

Liste des tableaux et figures

Liste des figures

Figure n°01 : Les missions (d'après Ulrich)	21
Figure n°02 : différente forme de savoir	29
Figures N° 03 Répartition de l'échantillon par genre.....	95
Figure n°04 : Répartition de l'échantillon par tranches d'âge.	96
Figures N°05 Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	97
Figure n° 06: les catégories socioprofessionnelles.	98
Figures N° 07 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.	99
Figures n°08 : les bénéficiaires d'une formation	101
Figure n°09 : bénéficiaires d'une formation professionnelle.	102
Figures n°10 : la durée du la formation	103
Figure n °11: Avis des catégories socioprofessionnelles sur la formation	104
Figures n°12 : la nature de la formation	105
Figures n°13 : atteinte de l'objectif	107
Figures n°14 : suivi après formation	108
Figures n°15: par qui évalué (hiérarchie, formateur)	109
Figure n°16 : le temps de l'évaluation	110
Figures n°17 : application des connaissances	111
Figure n°18: avis sur la politique adoptée	113
Figures n°19 : souhaiter autre de formation.	114



Introduction générale



Introduction générale

Actuellement les entreprises au niveau mondial, Doivent faire face à une concurrence exacerbée provoqué par la mondialisation, donc pour que les entreprises assurent leurs pérennités dans ce contexte, elles doivent se structurer et s'organiser en adoptant une gestion rationnelle de ses moyens de production avec la présence de la ressource humaine car « il n'y a ni richesse ni force que d'homme¹ ».

La fonction ressources humaine n'est plus considérée comme un simple département mais comme une fonction qui s'occupe de l'encadrement et de management du potentiel humain de l'entreprise, tels que, le recrutement, l'évaluation de personnel, la formation, la rémunération.

En effet, La fonction RH est difficilement comparable aux autres fonctions de la gestion car elle concerne l'humain c'est l'une des fonctions les plus récentes, elle passe de la fonction d'administration du personnel à la gestion des ressources humaines, de fait les entreprises ont commencé à donner une grande importance au capital humain.

Car le capital humain est devenu un concept central pour la gestion des ressources humaines, c'est un stock de capacité humaine économiquement productive, qui englobe des aptitudes, talents, qualifications, expériences accumulées et d'autres caractéristiques qui permettent de réussir. Ces capacités naissent de l'investissement dans l'être humain

Les entreprises algériennes, afin qu'elles progressent à un niveau de développement qui leur permet de concurrencer, il est indispensable d'accorder une importance de la gestion des ressources humaines qui est devenue aujourd'hui la principale cause de la compétitivité de chaque entreprise qui a pour objectifs de mobiliser et développer le facteur humain.

Le développement du capital humain est un enjeu crucial pour les entreprises algériennes qui cherchent à améliorer leur compétitivité et leur performance à long terme. En effet, le capital humain représente l'ensemble des connaissances, compétences, expériences et valeurs des individus qui travaillent au sein d'une entreprise. Il constitue ainsi un atout majeur pour les entreprises algériennes dans un contexte de mondialisation et de concurrence accrue.

Le développement du capital humain par les entreprises algériennes doit donc être cerné dans le cadre des transformations économiques et sociales actuelles . L'Algérie a en effet entrepris des réformes économiques visant à moderniser son économie et à améliorer la

¹ Guylaine et Christiane M. La maîtrise de la gestion des ressource humaine. 3eme édition, édition de book, Belgique, 1999, P 32.

Introduction générale

qualité de vie de sa population. Ces réformes ont notamment permis l'émergence d'un secteur privé dynamique, qui est aujourd'hui appelé à jouer un rôle majeur dans le développement économique et social du pays.

Malgré plusieurs défis, de nombreuses entreprises algériennes ont déjà commencé à investir dans le développement de leur capital humain. Elles mettent en place des programmes de formation et de développement des compétences pour leurs employés, et encouragent l'innovation et l'esprit d'entrepreneuriat au sein de leur organisation pour gérer leurs carrières

En somme, le développement du capital humain dans les entreprises algériennes est un enjeu crucial pour la compétitivité et la croissance économique du pays. Les entreprises qui parviennent à développer leur capital humain seront mieux armées pour faire face aux défis de la mondialisation et pour contribuer au développement économique et social de l'Algérie.

❖ **Problématique de la recherche :**

Pour mener à bien notre recherche, nous nous sommes posé la problématique suivante : « quelles sont les pratiques des entreprises algériennes pour le développement du capital humain de leur salariés ? »

A partir de cette problématique découle ces sous questionnements.

- Quel est l'effet de la formation sur le développement du capital humain.
- Comment mettre en place le plan de formation.
- Comment évaluer les effets de la formation sur le développement du capital humain au sein de l'entreprise **CEVITAL**?

❖ **Hypothèses de la recherche**

Afin de guider notre recherche nous avons opté pour les hypothèses suivantes

Dans notre travail de recherche, nous allons essayer de nous pencher sur un nombre d'hypothèses afin de bien cerner la problématique.

Hypothèse 01 : La formation représente pour l'entreprise **CEVITAL**, un outil de développement du capital humain de ses employés.

Hypothèse 02 : Après chaque formation, un système d'évaluation doit être mis en place pour pouvoir contrôler les résultats de la formation au niveau de **CEVITAL LALA KHEDIDJA**

Introduction générale

L'objectif de notre travail est de comprendre l'impact de la formation sur le développement du capital humain dans une entreprise privée.

❖ Intérêts et raisons du Choix du thème

La principale motivation qui nous à incité à opter ce thème est d'ordre de conviction personnelle, le facteur humain est la source de réussite de chaque organisation. Ainsi on peut l'expliquer par plusieurs rasons :

- ✓ De nos jours, les ressources humaines sont mises au devant de la scène ; longtemps tenus à l'écart, les salaires étaient relégués au second plan. Cette prise de conscience générale s'explique par le fait que ce sont les hommes qui créent les richesses. De ce fait, c'est le capital humain d'une entreprise qui la distingue de ses concurrents dans un marché qui est devenu de plus en plus ouvert et ou le libre-échange s'installe et la compétitivité ne cesse de s'incarner.
- ✓ Le développement du capital humain est un investissement stratégique pour les entreprises algériennes qui cherchent à améliorer la compétitivité, la productivité et l'engagement de leurs employés, tout en contribuant au développement économique et social du pays.
- ✓ Le contexte économique algérien : l'Algérie est en train de se réformer économiquement pour devenir une économie de marché compétitive. Dans ce contexte, le développement du capital humain est essentiel pour renforcer la compétitivité des entreprises Algériennes et pour s'adapter aux changements économiques et technologiques.

❖ L'objectif de recherche

L'objectif principal de notre recherche sur le thème le développement du capital humain dans les entreprises algériennes serait d'analyser les stratégies et les pratiques utilisées par les entreprises pour développer leurs ressources humaines, en examinant les impacts sur la performance de l'entreprise et sur la satisfaction des employés, et en proposant des recommandations pour surmonter les défis et améliorer les résultats.

❖ Structure du mémoire

Notre travail est structuré en trois chapitres :

Le premier chapitre porte sur les généralités qui comprennent le cadre théorique sur le capital humain au cœur de la GRH, qui se compose de trois sections: La première section est consacrée à l'introduction de la GRH, la seconde section est orientée vers les éléments du capital humain, pour finir avec une troisième section sur la formation.

Le second chapitre est consacré au développement du capital humain par la formation en Algérie. Ce dernier est scindé en deux sections, dans la première nous parlons de la gestion des ressources humaines en Algérie, la deuxième section orientée vers la formation en Algérie.

Le troisième chapitre concerne la partie pratique de l'étude qui porte sur la présentation de l'organisation d'accueil où on a effectué notre enquête, l'analyse et interprétation des données.

Chapitre I :
Le capital humain au cœur
de la GRH

Introduction

Face aux défis économiques, sociaux et technologiques du 21ème siècle, la qualité management des ressources humaines (MRH) est un facteur clé de succès essentiel. Il y a, sur ce point, aujourd'hui consensus, les dirigeants savent que la mobilisation optimale des ressources humaines donne à l'entreprise un avantage compétitif déterminant. Cette conviction s'est forgée progressivement, contribuant à l'émergence de la fonction "personnel" et a sa transformation en fonction ressources humaines, à la prise en compte des enjeux du contexte avec une approche contingentielle. La crise fait ressortir l'importance de la fonction RH, Après la crise, la fonction RH est confrontée à de nouveaux défis

Afin de traiter cette thématique, nous avons subdivisé ce premier chapitre en trois sections. Dans la première section ; nous avons abordé la notion de la gestion des ressources humaines avec ses définitions et son évolution. La deuxième section est consacrée au capital humain et la troisième section sera consacrée au processus de développement du capital humain.

Section 1 : Généralité sur la gestion des ressources humaines

La GRH est présentée comme une pratique de gestion indispensable au pilotage des organisations et à l'efficacité productive. Dans cette section, nous allons tout d'abord décrire la définition de la gestion des ressources humaines et ses diverses mutations, puis nous nous attacherons à présenter ses activités, ses objectifs et ses pratiques.

1-1. Définition de la gestion des ressources humaines (GRH)

Avant de définir la gestion des ressources humaines, il apparaît indispensable de définir les termes « gestion, gérer », ce sont des termes aux origines lointaines, ils sont utilisées depuis fort longtemps, dans le langage courant, comme synonyme de : s'occuper, mener, conduire une affaire... Plusieurs auteurs ont défini la gestion des ressources humaines comme suit :

Selon JEAN MICHEL PLAN (2000) : « La gestion des ressources humaines est un ensemble du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une grande efficacité de l'organisation. » ¹

Selon Loïc CADIN : « C'est l'ensemble des personnes et des groupes qui se trouvent dans un organisme à un moment précis, et ces personnes se différencient par leurs formations, leurs compétences, leurs expériences, leurs motivations mais aussi dans leurs fonctions (poste de travail) ». ²

Donc nous pouvons définir la gestion des ressources humaines comme : Un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue.

1-2. Historique de la gestion des ressources humaines

Depuis le 17^{ème} siècle³, de grands économistes comme Adam Smith ont réfléchi à la façon d'optimiser l'organisation du travail, notamment dans les manufactures. La gestion des

¹ PLAN Jean Michel, « La gestion des ressources humaines » édition domino Flammarion, Paris, 2000, P.16

² CADIN Loïc, Francis GUERIN, Frédérique PIEGEYRE. Gestion des ressources humaines, « pratique et élément de théorie », édition DUNOD, Paris 2001, page 15.

³ BOUALLECHE Abdelkrim, la valorisation du capital humain aux seins des entreprises publiques algériennes, mémoire de magistère, option: management des entreprises, UMMTO, P. 23.

ressources humaines en tant que discipline naît dans le prolongement des études d'Elton Mayo à la Western Electric, qui ont donné naissance au mouvement dit des "Relations Humaines". Le tableau suivant va nous permettre d'expliquer les différentes étapes de l'évolution historique de la GRH.

Tableau N° 01 : les différentes étapes d'évolution historique de la GRH

Types De gestion	Administration du personnel	Gestion des relations humaines	Gestion des ressources humaines
Intitulé du responsable de la fonction	Chef du personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
Période	1910-1960	1960-1970	A partir de 1985
Conception de l'organisation	Taylorienne, bureaucratique	Formelle / informelle	Flexible
Modalité de gestion dominante	Compatible et juridique : logique réglementaire de statut et des concours	Sociales : négociation avec les syndicats, culture de promotion de fidélisation	Technicien et instrumentale : développement des compétences, évaluation des performances
Conception de l'homme	Utilitariste : main d'œuvre substituable	Humaniste	Stratégique : actif spécifique

Source : DIETRICH A. PIGEYRE F, la gestion des ressources humaines édition la découverte, 2005, P.112

De l'observation du tableau, il apparaît que la GRH a connu trois(03) étapes d'évolutions à travers le temps, et caractérisée par différentes applications, connue au début

par l'administration du personnel ensuite la gestion des relations humaines pour devenir la gestion des ressources humaines.

1-3. Évolution de la fonction des Ressources Humaines

La fonction ressources humaines est marquée par plusieurs étapes d'évolutions à travers le temps qui ont contribué à son développement.

- **Fin 19^{ème} siècle jusqu'au 1914**

Historiquement la gestion des hommes au cours du 19^{ème} siècle rationalise d'une force de travail disséminée et pluriactive, le passage se réalise vers une main d'œuvre qui se sédentarise dans les villes et n'exerce plus qu'une seule activité, à ceci s'ajoute le développement des premières grandes entreprises, illustré par les compagnies de chemin de fer (138000 employés en 1869) la masse de travailleur à gérer rend nécessaire une rationalisation des pratiques de gestion du personnel.

Pendant cette période, il y a rarement un service personnel en tant que tel, au départ on peut parler d'une phase essentiellement administrative, dans laquelle prédominent deux types de tâches:

- Les travaux à caractère administratif (la paie) ;
- Les tâches de contrôle et de surveillance des salariés.

Pendant cette période, il y'avait l'apparition des premiers éléments qui structurent la vie salariale :

- Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail ;
- Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève ;
- En 1910 apparaît le code de travail.

Durant cette période, l'employeur conjugue souvent autoritarisme et attitudes protectrices, notamment dans les grandes entreprises suivant un modèle dit paternalisme³. L'autoritarisme est un Système qui préconise l'autorité absolue.⁴

Les attitudes protectrices dont L'attitude est l'« état d'esprit » d'un sujet ou d'un groupe vis-à-vis d'un objet, d'une action, d'un autre individu ou groupe. Elles ressortent du savoir-être

⁴ Paternalisme ; attitude de bienveillance protectrice.

de quelqu'un. C'est une prédisposition mentale à agir de telle ou telle façon. Elle désigne surtout une intention et n'est donc pas directement observable.

L'attitude est un concept indispensable dans l'explication du comportement social et une notion nécessaire dans l'explication des réactions devant une tâche.

▪ **De 1914 jusqu'au 1970**

Pendant cette période, le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du Fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique.

Cette période voit le droit de travail de construire de façon accélérer:

- Comité d'entreprise en 1945 ;
- Délégué de personnel en 1946 ;
- Délégués syndicaux en 1968 ;

▪ **Depuis les années 1970**

Depuis les années 1970, la question de personnel prend un caractère plus stratégique, le personnel facteur de coût est connu désormais comme une richesse et même un facteur clé de succès.

Cette période se caractérise par la nécessité de considérer le personnel comme une ressource, qu'il s'agit d'optimiser et non plus comme autrefois, comme un simple coût qu'il s'agit de minimiser.

La connaissance, le savoir-faire, prennent une importance primordiale, comme le note B. Baudry⁵, alors que le capital physique constituait la principale ressource des entreprises durant la période Fordiste, en effet, le capital humain se trouve au fondement des performances des entreprises et de leurs compétitivités⁶

⁵ BOUALLECHE Abdelkrim, la valorisation du capital humain aux seins des entreprises publiques algériennes ; cas l'ENIEM, mémoire de magistère, option : management des entreprises, UMMTO, P.26.

⁶ COULOMB François, « management des entreprises », Edition ellipses, 2007, P.152.

1-3-1. Le passage de la gestion de personnel à la gestion des ressources humaines

Le service de personnel⁷, dirigé par un directeur du personnel, a progressivement laissé la place dans les entreprises à partir des années 1980 à un service " ressources humaines (RH)", dirigé par un directeur des ressources humaines (DRH).

Ce changement sémantique, s'est en même temps accompagné d'une évolution du rôle et de la place de la gestion des ressources humaines dans les organisations.

Ce passage d'une fonction personnel à une fonction ressources humaines trouve principalement son origine dans la crise économique qui a poussé les entreprises à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale.

Le tableau suivant fait ressortir l'évolution de la fonction " ressources humaines" en distinguant une direction du personnel "à l'ancienne" et une direction des ressources humaines "moderne"

Tableau n°02 : les métiers des ressources humaines.

Les rôles et mission	Fonction directeur de personnel	Direction des ressources humaines
Recrutement	-prise en charge de certains recrutements. Suivi des opérations dans leur recrutement et la gestion de la phase administrative (salaire, contrat de travail).	- Définition de la politique de recrutement - gestion de certain recrutement stratégique - Coordinations des autres recrutements, gérée par un cadre spécialiste (charge de recrutement, responsable de recrutement ou par des opérationnels) -Prises de décisions stratégiques en matière d'externalisation

⁷ BOUALLECHE Abdelkrim, La valorisation du capital humain aux seins des entreprises publiques Algériennes, Mémoire de Magistère, Option : Management des Entreprises, UMMTO, P.27.

Formation	-Définition du plan de formation et suivi de la réalisation -Choix des prestataires	- Impulsion de la politique de formation -Pilotage des processus de formation, la réalisation étant la plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation.
Gestion des carrières	-Peu d'action dans ce domaine -Mise en place éventuelle d'entretien annuel -Gestion des demandes de mutation	-Pilotage des projets de développement d'outils de gestion, des carrières -Mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences.
Paie et rémunération	- Gestion administrative et supervision de la paie - Affectation des enveloppes d'augmentation	- Définition de la politique salariale - Mise en place de système de participation, d'investissement ou de variable - Supervision de la partie compensation.
Relation sociale	- Peu d'implication dans les études des ressources humaines - Gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux - Gestion des litiges individuels	Supervision des négociations et de la mise en place d'accord - Prise en main de certaines négociations sensible et processus de séparation (transaction par exemple).

Source : DIETRICH A. PIGEYRE F., Op.cit., P. 29

Le service de personnel était principalement centré sur des activités administratives (paie, gestion des relations sociales, recrutement).

Le développement de la fonction ressources humaines a progressivement permis le développement stratégique des ressources humaines.

La direction des ressources humaines ne se contente plus seulement de gérer les ressources humaines mais contribue au développement du capital humain dans l'entreprise.

De ce fait, les missions de la direction des ressources humaines s'élargissent : gestion des effectifs, de savoir-faire, des compétences, de la formation, des rémunérations, des carrières.

Les DRH sont progressivement devenus des partenaires stratégiques comme en témoigne leur présence accrue au sein des comités exécutifs des entreprises.

1-3-2. La différence entre la GRH et gestion du personnel

Selon Mary MINER ET John B.MINER : la gestion du personnel c'est : « le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, procédures, méthodes et programmes concernant les ressources dans l'organisation »⁸

Tableau n°03 : la gestion du personnel et la gestion des ressources humaines

	Gestion du personnel	Gestion des GRH
Temps et planification	<i>Court terme</i>	<i>Long terme</i>
Contrat psychologique	<i>Obéissance</i>	<i>Implication</i>
Système de contrôle	<i>Externes</i>	<i>Auto-contrôle</i>
Relation avec les employés	<i>Pluralise</i> <i>Collectives</i> <i>Confiance faible</i>	<i>Unitaire</i> <i>Individuelles</i> <i>Confiance élevée</i>
Structures préférées	<i>Bureaucratique/mécanique</i> <i>Centralisés</i> <i>Définitions formelle des rôles</i>	<i>Organique</i> <i>Décentralisées</i> <i>Rôle flexibles</i>
Rôles	<i>Spécialistes/professionnels</i>	Largement intégré dans le « line management »
Critères d'évaluation	<i>Minimisation des coûts</i> <i>Homme = coût qu'il faut minimiser</i>	<i>Utilisation maximum</i> <i>Homme = ressource à développer</i>

Source : KHEROUFI Radhia et autres : mémoire de licence en science commerciales, option management, impact de la formation sur les ressources humaines cas SONATRACH, 2006, P 05

⁸ SEKIOU(L) : La gestion du personnel, édition d'organisation, paris, 1986, P.12

1-4. Les caractéristiques de la fonction ressources humaines.

La fonction ressources humaines peut se définir à l'aide de huit caractéristiques

Tableau N°04 : les caractéristiques de la fonction ressources humaines

Caractéristiques	Définitions
Fonction Stratégique	Les RH constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le responsable des RH est chargé la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action RH.
Fonction Partagé	La fonction RH est une fonction partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques intermédiaires exercent de plus en plus des fonctions anciennement dévolues au service des RH. C'est un moyen de les responsabiliser vis-à-vis de leur équipe. Le partage peut se faire en interne (délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuel, l'évaluation) ou en externe (appel à des cabinets de consultation pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching comme technique d'accompagnement des managers)
Fonction innovante	La fonction RH est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolution de la structure de l'organisation, des relations sociale...) et externe (évolutions économiques, technologiques, politiques et juridiques). Elle est un partenaire du changement et se doit, à ce titre, de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations
Gestion individuelle et collective	La GRH se situe sur deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par exemple, une politique de la rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée (primes spécifiques, l'attribution de stocks options..) tout en ayant vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).

Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs	La GRH conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif. Ainsi, la flexibilité des RH (entendu ici le facteur travail) est envisagée à la fois sur des aspects quantitatif (le nombre de salariés nécessaires au fonctionnement de l'outil productif) et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).
Gestion à court terme et long terme	Le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, moyen et long terme, sachant qu'aujourd'hui, le long terme a tendance à devenir du moyen terme. La fonction des ressources, interface entre la direction et les salariées, applique donc à son tour une gestion sur le court ou long terme. Les politiques des GRH peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des financières et humaines importantes (exemple : la mise en œuvre d'une GPEC).
Gestion formelle et informelle	Dans toute relation humaine, il existe une part de « formel » et « d'informelle ». L'entreprise n'échappe pas à cette logique ainsi, la fonction RH doit faire face aux réseaux formels (relations clairement établies et connus entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d'accéder à des informations).
Gardienne des valeurs culturelles	La culture d'entreprise peut être définie comme le ciment de l'organisation. Il s'agit de valeurs communément partagées et pouvant être transmises. La fonction RH est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, notamment auprès des nouveaux arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier de les aider à s'intégrer.

Source : LEHTELLEXUL « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition, les carrés, paris, 2009, P28.

La description de ces huit caractéristiques souligne l'importance du lien entre la fonction ressource humaine et la stratégie de l'entreprise. La fonction ressources humaines est

indispensable au même titre que les autres fonctions de l'entreprise, à la réalisation de la stratégie globale⁹.

1-5. Les activités de la GRH

La gestion des ressources humaines est une gestion qui renferme plusieurs activités qui sont reliées, d'une manière générale, soit à l'acquisition, à la conservation, ou à l'utilisation et au développement des individus, nous présentons dans ce qui va suivre les principales activités de la GRH dont les services « ressources humaines » ont la responsabilité elle se compose comme suit :

1-5-1. Les activités classiques de la GRH : Se compose comme suit :

1-5-1-1. Le recrutement :

C'est l'une des principales tâches de la GRH. Elle doit être maîtrisée, car c'est la que commence le long processus qui va lier l'administration à la ressource humaine. Il peut être défini comme « l'ensemble des actions mis en œuvre pour trouver les candidats correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste de travail »¹⁰ il consiste à:

Rechercher des individus compétents qui peuvent devenir membres de l'organisation.

Utiliser des techniques de recrutement (CV, Lettre de motivation).

Utiliser des modes de recrutement.

Selon pierre Louart, « On appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers candidats, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer »¹¹

1-5-1-2. L'administration du personnel :

La compétence du service des ressources humaines s'étend à toutes les catégories du personnel. Il importe que l'administration dispose d'un personnel qualifié motivé et économiquement compétitif en agissant sur le service des ressources humaines. C'est sous cet

⁹ LETHIELLEUX L, op. cit.,p 26-28.

¹⁰ JEAN MARIE Peretti 8eme édition, OP CIT p.20

¹¹ Pierre Louart, « Gestion des ressources humaines », édition Eyrolles, Paris, 1994, p.109

aspect que la fonction commence à exister et perçue dans l'administration, cet aspect recouvre:

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

Le responsable du personnel assure directement la circulation de l'information générale sur l'administration

1-5-1-3. L'intégration :

L'intégration est un processus d'initiation d'un nouvel employé à la structure. On peut la définir comme « un ensemble de procédures qui vise à conformer un individu venant de l'extérieur aux valeurs, au savoir –faire ».

Les buts de l'intégration sont comme suit:

- Aider l'employé à s'intégrer facilement
- faire sentir au nouvel employé qu'il est le bienvenu.

1-5-1-4. La formation :

La formation « est un moyen pour les salariés de réussir leurs projets professionnels »¹² elle porte sur:

- La détection des besoins
- La mise en œuvre des actions de formation.
- L'évaluation des résultats.

1-5-1-5. L'évaluation du rendement :

C'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle.

¹² MEIGNANT Alain « manager la formation » 4eme édition liaison, Paris 1997 p.57

L'évaluation peut être définie comme étant « un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, le comportement et résultat d'un employé occupant un poste donné »¹³. ce système mobilise tout un ensemble d'indicateurs tel que le niveau d'absentéisme.

1-5-1-6. La rémunération :

La rémunération est en somme le prix payé par l'employeur en contre partie du travail fourni par le travailleur ou d'une façon plus large c'est « toute somme ou tout avantage accordé à l'occasion du travail dans le cadre de l'administration. »¹⁴

1-5-1-7. La gestion prévisionnelle des effectifs :

La gestion prévisionnelles des effectifs, est apparue au sein de l'administration des années 1960, elle s'axe sur les prévisions de production les différents types de départ des salariés en poste, cette approche privilégie donc la dimension quantitative à la qualitative, elle a été progressivement remplacée par la GPEC.

1-5-1-8. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC):

Dans les années 1980, cette démarche s'apparente à la recherche par l'organisation d'une adéquation qualitative et constitutive, généralement à moyen terme, entre ses besoins et ses ressources en personnel. Elle met ainsi en œuvre l'association aux outils de la gestion prévisionnelle des effectifs.

1-5-2. Les activités modernes de GRH:

ces pratiques recouvrent essentiellement les domaines suivants :

1-5-2-1. La gestion des carrières:

La gestion des carrières est l'une des missions clés de la fonction ressources humaines. Elle inclut le suivi dans le passé, le présent et le futur des affectations d'un employé au sein de la structure d'une organisation.

¹³ MEIGNANT Alain, op cit, p.60-61

¹⁴ Pierre Louart, « Gestion des ressources humaines » édition Eyrolles, Paris 1994 p.109

L'évolution du personnel au sein de la hiérarchie s'exprime en décision de promotion, de suivi et de gestion des carrières. Gérer l'arrière implique aussi un système d'appréciation pour détecter les potentiels et orienter la gestion prévisionnelle personnalisée de l'emploi.

Elle apparaît comme un compromis, permanent entre les besoins de l'administration et des désirs exprimés par les membres de son personnel. Ce compromis s'exprime en décision de recrutement, gérer le présent et le futur des besoins de l'administration.

1-5-2-2. La gestion des relations sociales dans l'administration

Pour garantir une bonne ambiance de travail et un climat social favorable, l'administration doit s'intéresser au relationnel et au social de son personnel. Le responsable RH doit s'assurer de la mise en œuvre de la législation sociale et il doit être le garant du dialogue entre les différents acteurs de l'administration.

Le responsable RH doit donc essayer de trouver le bon équilibre entre ces intérêts diamétralement opposés, il joue le rôle de facilitateur et négociateur.

Lorsqu'un ou plusieurs syndicats sont une pratique permanente, la préparation et l'animation des rencontres avec les responsables du personnel sont devenues au-delà du cadre réglementaire, des moments d'échanges forts, permettant d'analyser le climat social.

Des outils peuvent par ailleurs être mis en œuvre pour mieux observer le corps social et recueillir des éléments actuels sur les pistes d'amélioration des conditions de vie professionnelle, mais aussi sanitaire et sociale à mettre en place.

1-5-2-3. La gestion des ressources humaines assistée par ordinateur (GRH.AO):

Cette détention de la GRH s'apparente à l'utilisation des technologies informatiques afin de créer un système interactif d'aide à la décision visant à l'amélioration de la qualité des décisions centralisées, stratégique et opérationnelles, dans les différentes composantes de gestion des ressources humaines.

1-6. Les missions et les objectifs de la gestion des ressources humaines

La fonction Ressources Humaines a pour raison d'être la coordination de tous les collaborateurs afin que l'entreprise soit performante. Cette fonction est assurée par la direction

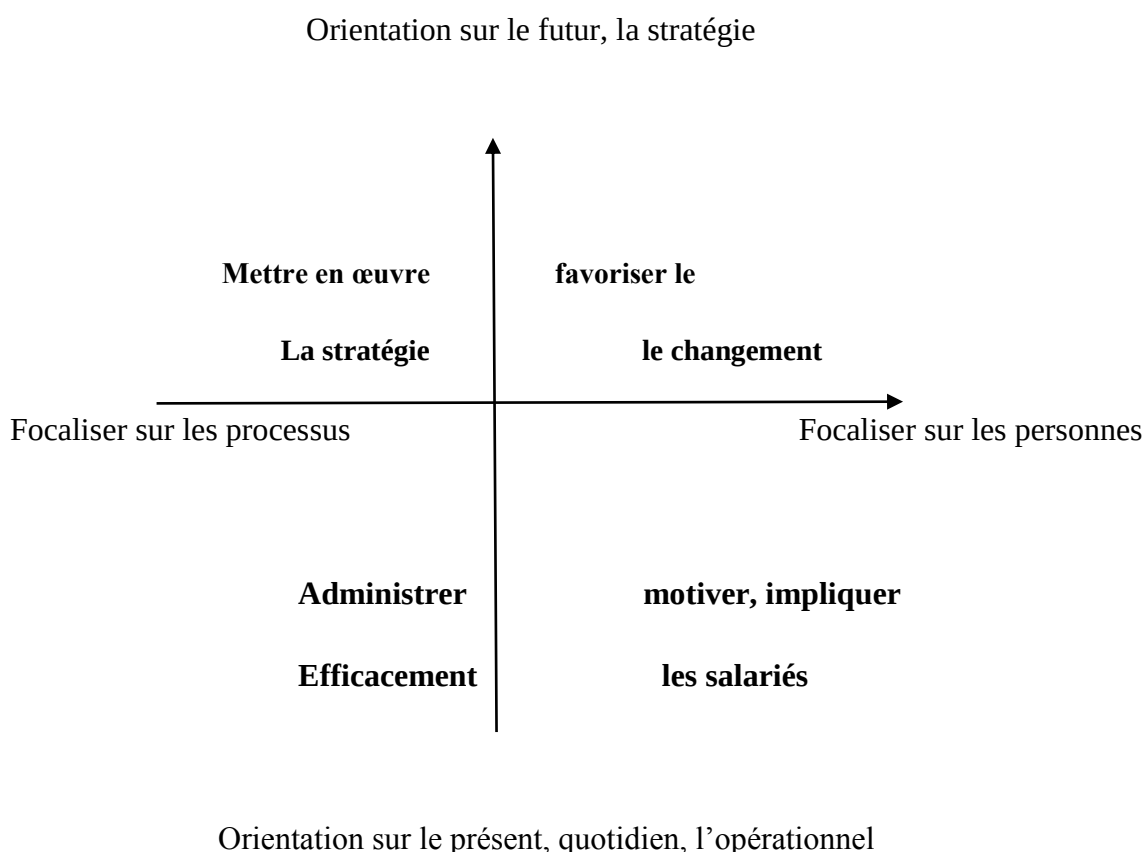
des ressources humaines (DRH). Au sein de cette direction, les gestionnaires de ressources humaines se calent sur des objectifs pour assurer leurs tâches administratives d'une part et relationnelles de l'autre.

Toutes ces missions sont influencées par plusieurs objectifs qui doivent être bien élaborés pour aider à réaliser ensuite un but final des ressources humaines et de toute l'organisation

1-6-1. Les missions de la GRH

Les missions de la fonction ressources humaines peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus (figure 01).¹⁵

Figure n°01 : Les missions (d'après Ulrich)



Source : Jean-Marie Peretti. « Ressources humaines », 12^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2010, P. 30

¹⁵ Jean-Marie Peretti. « Ressources humaines », 12^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2010, PP. 30 -31

1-6-1-1. Administrer efficacement

Correspond à la mise en place d'une organisation décentralisée de la fonction ressource humaine et une responsabilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, des activités de GRH sont parties intégrante de certaines fonctions de (chef de chantier, chef d'équipe...).

1-6-1-2. Développer la motivation et l'implication des salariés

Les définitions concernant le concept de motivation sont foisonnantes :

- La motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant, donnant la direction, l'intensité et la persistance à un comportement
- Elle se manifeste sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité..., la motivation naît de l'enregistrement et la régulation de nombreux paramètres qui permettent à l'individu :
 - De s'adapter et de comprendre l'environnement et les situations données ;
 - De choisir l'investissement dans le temps et le sens voulu avec l'intensité souhaitée ;
 - Et d'assurer la prolongation de l'action jusqu'à son terme.

L'atteinte des objectifs passe principalement par la collaboration des subordonnés. Elles développent de nouveaux modèles de GRH, notamment celui proposé par Lawler(1988), de haute implication qui repose sur le partenariat et la mobilisation des employés : participation et mobilisation.

Il convient de connaître les attentes salariés considérés comme des clients, notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute, d'éthique et y répondre selon une logique de réciprocité pour favoriser les attitudes et comportements souhaités.

1-6-1-3. Favoriser le changement

Il s'agit là d'encourager les comportements nouveaux, efficaces grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que des nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

1-6-1-4. Mettre en œuvre la stratégie

« Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines (Boucherville, G. Morin, propose cette définition de la stratégie « Processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel ». ¹⁶

Le DRH doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences RH des décisions prises. Le DRH doit veiller à la cohérence de la stratégie RH avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de GRH. Entre elles de manière à accompagner efficacement la définie au sommet stratégique. ¹⁷

1-6-2. Les objectifs des GRH

On distingue Des objectifs explicites, implicites et à long terme ¹⁸.

1-6-2-1. Les objectifs explicites

La GRH vise quatre objectifs explicites :

- Attirer des candidats qualifiés : l'acquisition des ressources humaines est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main-d'œuvre. Il s'agit d'attirer un nombre suffisant de personnes possédant des habilités et de l'expérience.
- Conserver : l'élaboration de programme de relève, le soutien de la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi importantes que l'embauche.
- Développer : à travers la formation, les entreprises essayent de conserver et d'améliorer leurs connaissances et leur savoir-faire dans le but de rester compétitives par apport à la concurrence.
- Motiver et satisfaire : ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément. En rémunération, l'accent est mis sur l'évolution de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération aux mérites. Dans le

¹⁶ Boucherville, G. Morin. « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines », éd Dunod, Paris 2009, P.21.

¹⁷ Maxime. MORENO. « Gestion des ressources humaines », Edition janvier 2008, P.11

¹⁸ Pierre M orin, gestion du personnel et mangement des ressources humaines, éd Domino.

domaine du climat de travail, on insiste sur la communication avec les salariées et sur des rencontres plus fréquentes entre les représentants des employés et l'employeur.

1-6-2-2. Les objectifs implicites

La GRH vise trois objectifs implicites à savoir :

- Accroître la productivité du travail : la recherche des gains de productivité est le moteur de l'activité économique de toute entreprise, et la GRH peut aider cette dernière à améliorer son rendement. Grâce à l'action directe qu'elle exerce sur les salariés.
- Améliorer la qualité de vie au travail : un grand nombre d'employeurs ont compris qu'ils ont intérêt à donner la possibilité à leur salariés de réaliser leurs aspirations, car la qualité de vie au travail donne aux salariés l'opportunité d'obtenir de la satisfaction.
- respecter le cadre juridique : la GRH, au sein de l'organisation doit se faire en conformité avec les lois et les règlements existant ; d'où la nécessité pour les gestionnaires de ressources humaines de connaître les lois et règlements touchant l'embauche, rémunération, la sécurité au travail.

1-6-2-3. Les objectifs à long terme

- la compétitivité et la rentabilité.
- Accroître l'activité de l'entreprise tout en disposant d'un même niveau de ressource.

En ce qui concerne les organisations à but non lucratif et les organisations non gouvernementales, ces objectifs touchent aux capacités de suivre ou d'accroître et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources humaines ou de ressources plus réduites.

Section 02 : Le cadre conceptuel du capital humain

Le capital humain est devenu un concept central pour la gestion des ressources humaines, qui met l'accent sur la valeur économique et sociale des connaissances, des compétences, de l'expérience et de la santé des individus au sein d'une société. Le capital humain reconnaît que les personnes ne sont pas seulement des coûts pour une entreprise ou une société, mais également des actifs précieux qui peuvent contribuer à la croissance, au développement et à la compétitivité. L'objet de cette section est de présenter la genèse du capital humain, sa définition son développement et son importance dans la gestion des ressources humaines.

2-1. La genèse du capital humain

Le mot « capital » selon Larousse est défini comme l'ensemble de bien possédés. Pour les marxistes, produit d'un travail collectif qui n'appartient pas à ceux qui le réalisent, mais au propriétaire des moyens de production, qui l'augmente au moyen de la plus-value qu'il extorque aux producteurs mêmes, c'est-à-dire aux salariés ».¹⁹

L'adjectif « humain » vient simplement rappeler que cette forme de capital, par opposition à d'autres, ne peut être dissociée de son propriétaire, il n'y a pas de vente ni d'achat possible de ce capital humain dans une société non esclavagiste. Seuls les services du stock sont vendus sur le marché du travail.²⁰

K. Marx (1938, 1957) utilise le concept de capital à la fin du XIX^{ème} siècle pour décrire les mouvements d'échange de l'argent contre le travail. D'après lui, l'argent représente la forme la plus simple du capital, mais il ne peut être considéré comme capital que s'il est convertible en marchandise. La valeur d'usage de l'argent est une représentation abstraite du travail par lequel cette marchandise a été produite. Pour servir de capital, l'argent doit être échangé contre sa négation, le non-capital. Autrement dit, pour conserver et accroître la valeur de l'argent, il faut l'échanger contre le travail.

Avant le XX^e siècle associer « capital » et « homme » est une injure à ce dernier, car l'activité humaine ne peut être mesurée, jaugée, comme celle d'une simple machine qu'on évalue à son rendement car il est dangereux que les théories économiques et les stratégies

¹⁹ Petit Larousse. «Dictionnaire encyclopédique pour tous », librairie Larousse, Paris, 1980, P.148.

²⁰ RIBOUB Michelle, « Etude de l'accumulation du capital humain en France » In : revue économique, volume 26, n°2,1975, P.222.

d'entreprises prennent en compte et quantifient l'activité humaine²¹, ils considèrent que cette terminologie dévalorise la dignité humaine en assimilant les individus à des ensembles de connaissances et de compétences peu différentes des compétences d'une machine.

Les premières théories économiques ne reconnaissent pas deux facteurs de production totalement interchangeables : le travail et le capital. L'homme contribuait à la croissance au même titre que le capital, en engageant sa force de travail. Ces théories méconnaissent l'exhaustivité de l'apport humain, puisqu'on pouvait aisément substituer le capital au travail.

Le concept de « capital humain » est fréquemment utilisé en économie depuis une trentaine d'années au moins (par exemple Schultz, 1961 ; Becker, 1964). Le concept insiste fortement sur l'importance du facteur humain dans les économies fondées sur les connaissances et les compétences. Il est utile de distinguer entre les différentes formes de « capital » utilisé dans les activités économiques, en particulier physique et humain.

Le meilleur moyen de tirer parti de chacune d'elles est de comprendre l'interaction entre les différentes formes de capital dans les fonctions de production complexe. Il s'ensuit qu'il serait souhaitable de disposer d'instruments de mesure pour décrire la quantité, la qualité et l'utilisation du capital humain, ainsi que les changements qui l'affectent ; des indicateurs internationaux devraient être disponibles à cet effet pour permettre des comparaisons²²

Adam Smith²³ dans son ouvrage "La richesse des nations" sur le thème de la division de travail: il annonce l'idée que la division du travail est une source de gains de productivité, cet économiste écossais compare le travail d'un employé instruit à celui d'une machine améliorée , pour Smith l'utilisation d'une machine performante augmente la productivité et l'instruction comme un moyen de prévenir les dangers de l'aliénation des travailleurs et de maintenir un système de division de travail efficace.

Adam Smith intègre dans le stock de capital humain "les habilités acquises et utiles de tous les membres de la société "annonçant la notion moderne de capital humain.

²¹ Alin CHAMAK, Céline FROMAGE, «LE CAPITAL HUMAIN », édition LIAISONS, Paris, 2006, P.19.

²² OCDE, « L'investissement dans le capital humain : une comparaison internationale », Paris, édition de l'OCDE, 1998, P.9

²³ François SIGUAUT & Jean Louis PEAUCELLE, « Adam Smith et la division du travail », Paris, édition L'harmattan, coll. 2007, disponible sur : <http://dht.revues.org/278> consulté le 25 avril 2023 à 10h45

Marshall²⁴ met en exergue la valeur sociale de l'éducation, en distinguant les bénéfices directs et indirects. Pour Marshall certains employés peu instruits accomplissent formidablement certaines tâches, pour cette raison, l'instruction ne doit pas être réduite à la formation à l'emploi.

2-2. Définition du capital humain

Dans la littérature économique, il existe de nombreuses définitions du capital humain dont nous avons retenu ci-après les plus importantes :

Pour **T.W SCHULTZ**, le capital humain peut se définir comme « le stock d'aptitudes, de connaissances et de la qualifications possédées par les individus. C'est un **capital**, parce que ce stock est acquis à un certain coût en ressources rares : temps ou argent, pour engendrer des flux de satisfactions, de revenus ou d'utilités. Il est **humain** car il est incorporé dans chaque individu et qu'il est impossible de séparer la personne physique de ses aptitudes »²⁵.

G.S. Becker définit le capital humain comme un « **stock de ressources productives incorporées aux individus eux-mêmes**, constitué d'éléments aussi divers que le niveau d'éducation, de formation et d'expérience professionnelle, l'état de santé ou la connaissance du système économique ».²⁶

D'après le dictionnaire d'économie et des sciences sociales le capital humain « désigne les capacités intellectuelles et professionnelles d'un individu, capacités propres à lui assurer des revenus monétaires futurs, cette notion est intéressante car elle permet de parler d'**investissement en capital humain**, à travers l'éducation ou la formation, elle montre que les salariés d'une entreprise sont autant un coût pour l'entreprise qu'une occasion d'investissement pour assurer l'avenir de l'entreprise. »²⁷

²⁴ Edouard POULAIN, « le capital humain d'une conception substantielle à un modèle représentationnel », *Revue économique*, vol.52, 2001, p.91-116.

²⁵ T.W. SCHULTZ, *Op. Cit.*, 1-17

²⁶ G.S. BECKER, « Human capital », National bureau of Economic Research, New York, Columbia University Press, 1964.

²⁷ Dictionnaire d'Economie et des sciences sociales, par Jean Yves CAPUL et Olivier GARNIER, Hatier Paris, juin 2005, p.33.

Pour J.Genereux le capital humain « est l'ensemble des aptitudes, talents, qualifications, expériences accumulés par un individu qui déterminent en partie sa capacité à travailler ou à produire pour lui-même ou pour les autres. »²⁸

Selon la définition de l'**OCDE**, « le capital humain recouvre les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités, d'un individu qui favorisent le bien être personnel, social et économique »²⁹

D'après le **Centre sur l'Emploi et de la Technologie**, relié au **Gouvernement du Québec**, le capital humain « représente l'ensemble des capacités, connaissances et compétences qu'une personne acquiert au cours de la vie par l'entremise de l'éducation et de la formation et qui améliore sa productivité sur le marché du travail ainsi que dans ses autres activités ».³⁰

Toutes ces définitions, très complémentaires d'ailleurs, montrent que le capital humain porte essentiellement sur l'ensemble des compétences, qualifications et autres capacités possédées par un individu a la fin des fins productives, lequel peut être inné ou s'acquérir durant le cursus des qualifications.

2-3. Comment développer le capital humain

L'acquisition de connaissances et de qualifications se déroule au long de la vie non pas seulement de la formation à l'âge adulte, mais aussi celle de la formation à tous les stades de la vie, et notamment le fait « d'apprendre à apprendre » dans les établissements scolaires et autres établissements d'enseignement formel dans toutes les facettes de la vie ainsi dans cette boucle de la vie. Le capital humain se développe en diverses occasions à travers :³¹

- L'acquisition des connaissances au sein de la famille ;
- Les activités formelles d'enseignement et de formation ;
- La formation sur le lieu de travail et les connaissances acquises dans la vie professionnelle
- Les acquis informels.

²⁸ J.GENEREUX, «Introduction à l'économies », Edition le Seuil, Paris, 1992, 3ème édition 2000.

²⁹ OCDE : LES ESSENTIELS de l'OCDE : « Le Capital humain »,2.La Valeur des Gens, P. 30.

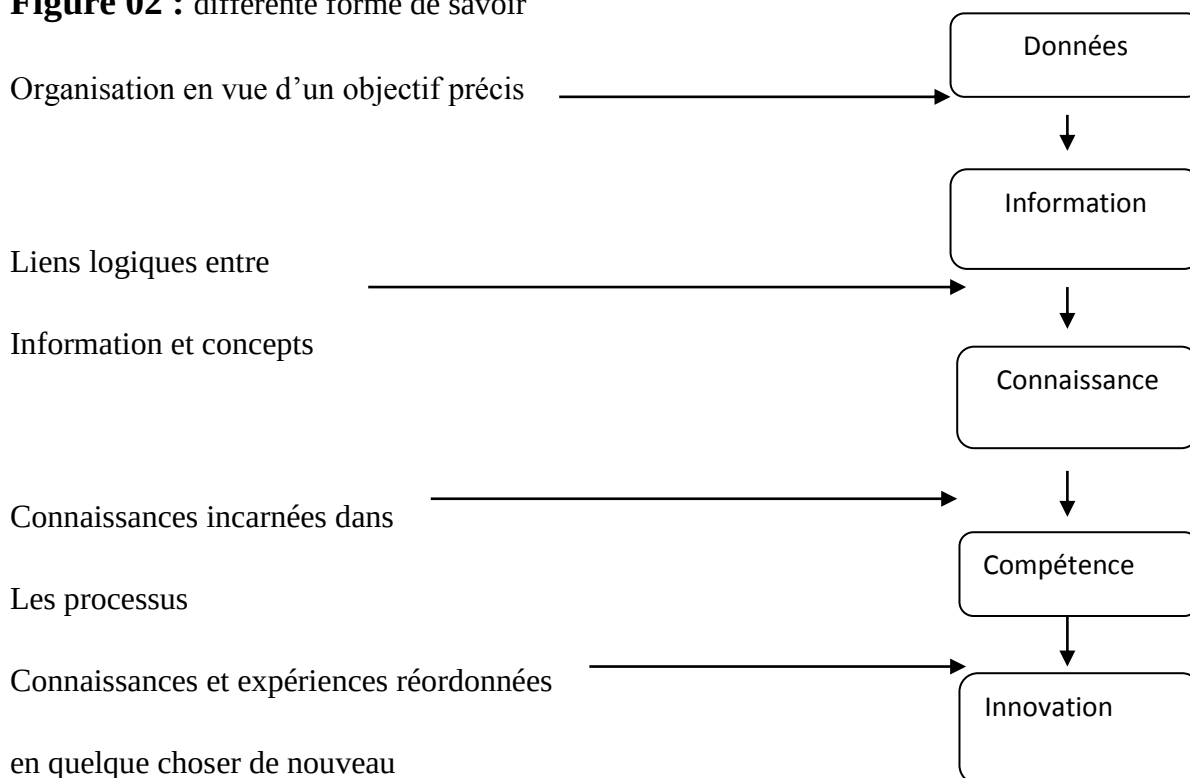
³⁰CENTRE sur l'Emploi et de la Technologie, relié au Gouvernement du Québec

³¹ OCDE(2001), Op.cit., p18

Le « capital humain » a souvent été défini comme le savoir que les personnes acquièrent au cours de leur vie³², il peut être schématiquement défini comme un ensemble de connaissances et de routines portées par les cerveaux, Plusieurs items peuvent être intégrés ici: la connaissance tacite³³. Plus ce savoir est tacite plutôt qu'explicite, plus il est difficile de le transmettre et de le partager Lundvall et Johnson (1994) classent le savoir en quatre catégories :

- . Le savoir quoi : désigne la connaissance de « faits ».
- . Le savoir pourquoi : désigne la connaissance de principes et de lois auxquels obéissent la nature, l'intelligence humaine et la société.
- Le savoir comment : désigne les qualifications (autrement dit, les aptitudes à effectuer des tâches).
- Le savoir qui : désigne l'aptitude à coopérer et à communiquer avec différents types de personnes et de spécialistes. Le savoir peut prendre différentes formes selon son degré d'organisation et la façon dont il est incarné dans les produits ou les processus. Comme l'illustre ce graphique³⁴ :

Figure 02 : différente forme de savoir



³² OCDE. (1996b), « Mesurer le capital humain: Vers une comptabilité du savoir acquis », Paris, OCDE, P23.

³³ Ahmed Bounfour, Georges Epinette (2006), « VALEUR ET PERFORMANCE DES SI Une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise » Dunod, Paris, p130

³⁴ 21 Alain Lapointe, (2003), « Croissance des villes et économie du savoir », Les Presses de l'Université Laval, Canada, p17

A la différence du capital physique, le capital humain est le propre des individus. Le capital humain se développe par son utilisation et l'expérience, à la fois dans l'emploi et en dehors de celui-ci, ainsi que grâce à l'acquisition de connaissances informelles et formelles, mais il tend également à se déprécier s'il n'est pas utilisé. Certaines qualifications vont perdre en importance avec le temps et ce processus explique en partie la baisse du capital humain mesuré (ou du moins du surcroît de revenus du travail lié à un niveau donné de formation) au-delà d'un certain âge (Mincer, 1974). Ainsi, on ne saurait concevoir le capital humain comme un ensemble homogène et statique de qualifications ou de compétences acquises une fois pour toutes.³⁵

2-4. Typologies du capital humain :

Il est possible de dresser une typologie du capital humain qui distingue les catégories suivantes³⁶: capital humain général, capital humain spécifique à la firme, et capital humain spécifique à la tâche.

2-4-1. Le capital humain général :

Correspond à des connaissances qui ne sont ni spécifiques à une entreprise, ni à une fonction ou à une tâche singulière. Il s'agit de connaissances et des compétences génériques (discernement, capacité d'analyse, intelligence des situations) essentiellement accumulées par les expériences professionnelles et l'éducation.

2-4-2. Le capital humain spécifique à la tâche :

Est constitué essentiellement au moyen de formations professionnelles et d'expériences professionnelles. Il correspond à des compétences qui sont spécifiques à un poste de travail comme assistant de direction, auditeur financier.

2-4-3. Le capital humain spécifique à la firme :

Correspond à des compétences et des connaissances maîtrisées par un salarié sur la base d'un corpus de connaissances et des connaissances collectives (capital organisationnel) spécifique à une entreprise donnée.

³⁵ OCDE (2001), Op.Cit,p19

³⁶ GUILLARD Alexandre, Rossel Josse, le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairage sur le succès d'un concept, revue Management et avenir, N°31 2010/1, p21.

2-5. L'importance du capital humain :

« Le capital humain est une notion bien connue selon laquelle, les savoirs et savoirs faire acquis par l'instruction, la formation et l'expérience représentent de précieuses ressources »³⁷

Le capital humain englobe les connaissances, les compétences, la qualification et autres qualités possédées par des individus intéressant l'activité économique.

L'investissement dans le capital humain procure chez les individus beaucoup d'avantages parmi lesquels ; l'amélioration des conditions de travail, l'accroissement des revenus, la motivation.

Outre les avantages dont jouissent les individus, l'investissement dans le capital humain peut être bénéfique pour l'économie dans son ensemble économique. La contribution du capital humain à la croissance économique passe bien évidemment par des progrès techniques.

Le capital humain constitue finalement un bien immatériel, qui peut faire progresser et soutenir la productivité, l'innovation, et l'employabilité. Il subit différentes influences venant de différentes origines, et pas seulement d'un apprentissage organisé (éducation et formation).

Le capital humain possède aussi de multiples avantages non économiques tels que :

- L'amélioration de la santé (l'instruction engendre un bien être physique et moral).
- Accroissement du bonheur.
- L'augmentation de l'instruction et l'éducation des générations futures.
- Participation à la vie civique, à des activités bénévoles et à d'importantes œuvres de charité.

Toutes les nations ont intérêt à augmenter les investissements en capital humain, car ce dernier procure des avantages aux individus, aux entreprises, et aux sociétés ; ces avantages peuvent être d'ordre économiques tels qu'un supplément de gain, la productivité, la flexibilité et innovation, et d'ordre social tels ; l'augmentation de la cohésion sociale, la diminution de la délinquance et d'autres fléaux, ainsi que l'amélioration de l'état sanitaire

³⁷ OCDE, « Du bien être des nations : le rôle du capital humain et social » les éditions de l'OCDE, paris, 2001, p3.

Aujourd'hui, le facteur humain apparaît comme un moyen pour les entreprises d'accroître leurs compétitivité, il est considéré comme un moteur de croissance pour toutes entreprises, ainsi les différents responsables économique mettent toujours en avant l'importance de la formation du capital humain pour réduire le chômage et relancer la croissance. Cette notion met en avant l'importance des hommes et de leurs compétences dans le processus de créations de richesse, ce qui peut avoir un effet bénéfique sur la motivation des salariés.

L'entreprise qui investit au travers des formations et qui cherche à diversifier les missions de ses collaborateurs devrait donc espérer en retour une plus grande productivité de ses salariés ainsi qu'un investissement plus important dans l'entreprise.

Le capital humain comprend tout le savoir-faire rassemblé sous le toit d'une entreprise. La compétitivité, l'innovation et le potentiel pour le changement d'une entreprise en dépendent tous. Avec des équipements, des machines et des infrastructures toujours plus complexes, la connaissance et l'expérience des employés sont plus importantes que jamais. Il n'y a pas de retour sur l'investissement technologique si personne dans l'entreprise n'est capable d'utiliser le nouveau matériel. C'est ce qui fait du capital humain un facteur clé de la réussite sur le long terme pour toutes entreprises.

2-6. Les approches du capital humain

Les trois approches suivantes permettent de mieux comprendre la notion de capital humain

2-6-1. L'approche économique du capital humain

Gary Becker en (1964) a donné naissance à la théorie économique de capital humain, cette théorie est construite à partir de postulat suivant :

Un individu qui prend la décision de se former où de suivre des études, il va faire le pari qu'en développant son propre capital humain à court terme, cela va lui apporter des bénéfices sur le long terme, et il va évaluer les avantages que vont lui procurer le temps et l'argent investis. Un individu qui renonce à un travail pour suivre une formation dans le but d'enrichir son capital humain, en vue d'un rendement futur, raisonne comme un investisseur, c'est dans ce point que la théorie de capital humain représente une analogie avec le capital humain.

2-6-2. L'approche gestionnaire du capital humain :

L'approche gestionnaire du capital humain met l'accent sur la manière dont les organisations gèrent et développent leurs ressources humaines pour maximiser leur efficacité, leur productivité et leur performance globale. Elle considère les employés comme des actifs précieux et cherche à optimiser leur contribution au succès de l'organisation.

Dans cette approche, les compétences sont représentées comme une source de compétitivités de l'entreprise, en se dotant de ressources rares, cette dernière aura un avantage concurrentiel sur ses rivales³⁸.

Le capital humain joue un rôle fondamental dans la construction d'avantage concurrentiel, pour cette raison, l'entreprise doit le gérer et lui offrir un contexte favorable à son développement.

2-6-3. L'approche comptable du capital humain

En 1964 l'émergence de la comptabilité des ressources humaines est due aux travaux d'Hermanson HERMANSON³⁹, par ses travaux de 1964, sur la comptabilité des ressources humaines, permet d'assurer de réaliser un rendement futur, par le traitement des différentes dépenses destinées au recrutement et à la formation du personnel.

L'approche comptable du capital humain est une manière de valoriser et mesurer les ressources humaines d'une organisation en les considérant comme un actif stratégique. Elle vise à reconnaître que les personnes qui composent une entreprise sont des contributeurs essentiels à sa valeur et à sa performance globale. Cette approche repose sur l'idée que les compétences, les connaissances, l'expérience et le savoir-faire des employés ont une valeur économique qui peut être mesurée et gérée de manière similaire aux autres actifs tangibles et intangibles d'une entreprise.

³⁸ Livre blanc, "Capital humain ", Les études du club N° 89, disponible sur WWW.HEC.FR, consulté le 28 avril 2023 à 18h

³⁹BOUALLECHE Abdelkrim, op.cit., P.73.

Section 03 : la formation

Pour faire face à la concurrence, l'entreprise doit mettre en œuvre des stratégies efficaces. Avant tout, elle se doit de gérer et motiver son capital humain. Des démarches prévisionnelles doivent alors être mises en place. D'abord un plan de formation dont pourront bénéficier les salariés en matière d'adaptation au poste de travail ou de développement des compétences. Ensuite un plan de carrières, car chaque salarié a besoin d'avoir une visibilité de leur futur au sein de l'entreprise. De cette manière, l'entreprise pourra assurer sa productivité, ainsi que sa rentabilité. À cet effet, l'astuce consiste d'impliquer et de motiver le personnel de manière efficace par le biais du développement des compétences.

L'objet de cette section est de présenter l'évolution, les définitions et les différents types de la formation.

3. les fondements de la formation

Pendant une longue période, le dispositif de formation dans les collectivités territoriales ne se caractérisait pas par une grande spécificité par rapport au secteur privé, un processus de convergence de plus en plus marqué s'est opéré ces dernières années à travers l'évolution du cadre légal et réglementaire.

Le processus de formation constitue un processus sous contrôle en lien avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

3-1. l'évolution de la formation**Les origines :**

Autrefois, au temps des anciens égyptiens et grecs et au moyen âge, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur tas. Au cœur des siècles cette façon d'apprendre s'est peu modifiée, elle était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des RH⁴⁰. Lors des premiers temps de la révolution industrielle, le patron disait que les travailleurs «devait apprendre par eux-mêmes et vite sinon ...»

A travers le monde l'éducation et l'enseignement ont été réservés à une élite restreinte (n'est pas pour tout le monde). La formation a orienté les salariés vers une culture

⁴⁰ Christophe Parmentier, « l'ingénierie de formation, outils et méthodes », 2^{ème} édition d'organisation, 2008, P.84.

scientifique et technique que une culture littéraire et artistique, c'est jusqu'au milieu 19^{ème} siècle que s'affirmera l'aspiration à une éducation pour tous. La révolution industrielle entraîna, tout au long du XIX^e siècle, une dégradation de l'apprentissage. Il fallait pourtant une main d'œuvre adaptée aux nouvelles tâches générées par la division du travail naissante.

En effet, l'enseignement technique ne fut institué qu'en 1919, après le vote de la loi Astier, qui faisait obligation aux municipalités d'organiser des cours pour tous les jeunes de moins 18 ans. Ceux-ci devaient avoir la possibilité de suivre une formation prise sur le temps de travail. Enfin, le 19 juillet 1925, fut instituée une taxe d'apprentissage à la charge des entreprises, et cet effort d'organisation et de généralisation fut amplifié à la Libération.

- **Avant 1970 :**

À l'instar de toutes les autres principales activités de la GRH. C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité. Peu après 1945 on a entendu le programme américain de formation «Training Within Industry » aux pays européens. Toute fois jusqu'à la fin de décennie 1950 un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avant son entrée définitive sur le marché du travail.

L'accélération de l'innovation technologique dès le début des années 1960, a créé des difficultés d'adaptation dans les organisations, cette accélération a changé l'état des rapports de force car elle a rendu vite dépassée la compétence des salariés.

Former les salariés se révéla être pour l'organisation la seule façon de faire face au changement technologique. Les années 1960 représente la seule façon de faire face au changement technologique. Les années 1960 représentent une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés.

Dès la décennie 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main-d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles et par industrie. Par exemple : en France, patronat et syndicats ont négocié pour aboutir à une loi touchant la formation en 1971 cette dernière est «relative à la formation professionnelle». Dans cette, l'éducation permanente fait de la formation professionnelle une obligation. Le droit à la formation est reconnu sous la forme d'un congé. L'État, les collectivités locales, les établissements publics et privés, les associations, les organisations

professionnelles, syndicales et familiales, ainsi que les entreprises concourent à assurer cette formation professionnelle continue.

- **Durant les années 70**

La structure générale des compétences ont été transformées. Des nombreuses filières de formation de formateur ont été créées, ces formations sont intégrées au sein RH.

De plus en plus, les salariés ont étudié par eux-mêmes et de diverses façons. Dans les organisations de grande taille les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de la formation, ainsi à certains d'entre eux d'obtenir des promotions.

Dès 1974, la crise du pétrole et de la dégradation du marché du travail, la formation devient un outil pour l'emploi, Ainsi à la fin des années 1970, plusieurs pactes pour l'emploi vont être mis en œuvre. Les premières tentatives de corrélation emploi-formation apparaissent, la formation est progressivement assimilée à une dépense ou une charge que l'entreprise doit gérer au mieux.

La structure générale des compétences s'est transformées à un rythme moderne, une adéquation qualitative convenable entre la formation et l'emploi pouvait être atteint de façon à faire coïncider les contenus des tâches et les contenus des formations. La formation à cette époque a pu devenir une forme davantage accordé par l'entreprise sous forme de stage sans aucun rapport avec le travail ou avec les objectifs de l'entreprise.⁴¹

- **Les années 80**

Dès le début de la décennie 1980, d'énormes bouleversements ont affecté le milieu de travail, le déséquilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre s'en est trouvé considérablement augmenté. Par la suite la qualité du savoir et de savoir-faire d'un individu a décliné à un rythme sérieux d'année en année pour la majorité des professions exercées. Il y a lieu d'accroître plus que jamais la formation en milieu organisationnel car les changements sur le marché de travail se suivent à une allure effrénée et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète.

Durant les années 90 La formation est considérée comme un facteur de performance économique et de développement personnel. Les nouvelles technologies de l'information et de communication (TIC) , la transformation des rythmes de vie liés à la réduction de temps de

⁴¹ Jean-Marie Peretti, Op. Cit, P.414.

travail, le développement de nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion des compétences modifient les conditions d'apprentissage des connaissances et de progression professionnelle.

▪ **Actuellement :**

Au temps présent, tous les agents économiques voient dans la formation un espoir : l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique. La formation n'est effectivement pas seulement pour les cadres et les professionnels mais elle est essentielle pour les salariés de la base.

Aujourd'hui, Le dispositif de formation est devenu « complexe, opaque, incompréhensible pour beaucoup » et que le système de formation professionnelle « ne réduit pas les inégalités sociales ».

La nécessité de conduire une réforme apparaît donc au regard de trois priorités :

- La création d'un droit effectif à la formation pour chacun, véritable prémisses du DIF (Droit Individuel à la Formation) ;
- La validation des compétences et des qualifications acquises au cours de la vie professionnelle, « complément indispensable » au droit à l'évolution professionnelle, et pour élargir la possibilité de faire valider ses acquis professionnels ;
- Donner de véritables chances d'accès à la qualification aux demandeurs d'emploi, notamment les plus vulnérables sur le marché du travail.

Le gouvernement s'attelle alors à la modernisation du système de formation professionnelle en faisant partager ce diagnostic aux acteurs du milieu. Il souhaite mettre les acteurs en mouvement par une mobilisation consensuelle autour des enjeux communs.

« Ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main d'œuvre flexible et adaptable. Il faut donc commencer à miser sur la qualité de la formation générale de base qui permettra de s'adapter aux besoins spécifiques des organisations au fur et à mesure que ceux-ci se manifesteront, il faut également mettre en œuvre une formation continue pour répondre aux exigences croissantes de l'emploi ».⁴²

⁴² Sekiou, Blondin, Fabi et Al, gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition de Boeck, 2007, P336.

3-2. Définitions et typologies de la formation

Dans ce qui suit, nous tenterons à représenterons la définition de la formation selon plusieurs auteurs, et nous citons les typologies de la formation.

3-2-1. Définitions de la formation

La formation est la transmission des connaissances à fin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'action capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne voie de l'organisation.⁴³

Ce qui veut dire que la formation est l'ensemble des moyens mises en œuvres à fin d'améliorer les aptitudes et les compétences des salariés dans leurs situations de travail.

Pour J.P CTTEAU, la formation est « l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés à fin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurelles et aux modifications de l'organisation de travail impliquées par les évolutions professionnelles ».⁴⁴

On retient que la formation en organisation est :

« un ensemble d'actions, des moyens, des techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont invités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs habitudes 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 taches actuelles et futur⁴⁵ ».

La formation considérées comme un moyen de croissance car une main d'œuvre compétente permet à l'organisation d'améliorer son efficacité et sa rentabilité.

3-2-2. Les types de formation

D'une manière générale il y a deux types de formation : l'une initiale qui permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction, et l'autre continue qui permet d'approfondir les connaissances professionnelles au cours de la carrière et dont on distingue deux types :

⁴³ SZKIOU Lakhdar, « la gestion des ressources humaines », Québec : Deballec, 1993, P.33.

⁴⁴ CTTEA J.P, « Gestion des ressources humaines », Paris : Masson, 1992, P.85.

⁴⁵ SEKIOU, Blondin, Peretti, et autre « GRH », édition debeck université, Bruxelles 2001, P. 536.

A/ La formation de court durée :

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

Elles sont de différentes natures et sont réalisées soit dans les centres de l'entreprise, soit à l'extérieur de celle-ci.

Nous pouvons classer les formations de courte durée en six formes soit en Algérie ou à l'étranger.

- **Séminaires et/ou perfectionnement**

Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'informations et d'expériences sur un sujet homogène. L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par rapport au domaine considéré.

Ce type de formation touche également plusieurs domaines qui sont en rapport avec les exigences du poste actuel.

- **Formation de recyclage**

Elle concerne les formations destinées à s'adapter à de nouvelles situations professionnelles ou à de nouveaux emplois qui ne présente pas de promotion.

- **Formation de reconversion**

Elle regroupe les actions de formation destinées à préparer une ou plusieurs catégories de personnel, à changer de métier ou de famille professionnelle.

- **Formation fournisseur**

Lors d'achat d'équipements dont l'exploitation nécessite une qualification particulière, il y a lieu de prévoir dans le contrat d'acquisition une clause pour la formation et d'en préciser la nature, la durée, le lieu, les modalités de prise en charge.

- **Formation induction**

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

Les modalités pratiques de cette formation d'induction permettent aux nouvelles recrues, aux pré-salariés et aux futurs cadres de l'entreprise de :

- Connaître l'entreprise, ses différentes structures et son environnement ;
- Connaître les collaborateurs de l'entreprise et de se faire connaître ;
- Connaître la vocation des métiers de base de l'entreprise ;
- S'intégrer progressivement dans l'entreprise ;
- Evaluer ses capacités et son potentiel de manière objective.

▪ **Formation en centre, sur site et dans le tas**

L'expérience de plusieurs années de fonctionnement des centres de formation avait permis de mettre en évidence les faits suivant :

- Le centre de formation ne peut à lui seul dispenser une qualification immédiatement utilisable surtout dans le cadre de la production, la compétence professionnelle ne saurait s'obtenir à l'issue d'une période de formation en centre. La formation doit être complétée lorsque l'agent est effectivement placé en situation de travail.
- La formation sur le tas qui est finalement l'adaptation d'une compétence technique déjà acquise dans des situations particulières d'un service, d'un secteur ou d'un poste de travail donné.
- La formation sur le site s'adresse à des agents en production qui disposent d'une certaine somme de connaissances théoriques. Elle doit les aider à utiliser, à renforcer et à rendre significatives ces connaissances en les appliquant à une fonction particulière.

En effet, la formation en centre et la formation sur le site constituent ensemble ce qu'on appelle, l'apprentissage d'un métier, évidemment la formation sur le tas continue à compléter cet apprentissage en l'adaptant à un poste de travail précis.

Toutefois, le recours à l'envoi en formation à l'étranger ne peut se faire que lorsque les programmes de formation choisis ne sont pas dispensés en Algérie.

B/ Formation de longue durée

Les formations de longue durée ont pour objectif de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux, sanctionnés par des diplômes. Elles constituent un investissement important pour l'entreprise qui s'attend à un retour sur investissement.

De même ces performances permettent le développement personnel des agents ayant le potentiel requis pouvant évoluer suivant un plan de carrière, mieux élaboré, en adéquation avec les motivations personnelles et les besoins de l'entreprise. Ce type de formation est composé de :

B.1/ Formation interne qualifiante

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

B.2/ Formation externe diplômante

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

3-3. Quand est-ce que la formation doit être mobilisée ?

La formation peut être mobilisée à chaque fois qu'un nouveau besoin de compétences apparaît: ⁴⁶

- Lorsqu'un projet est lancé, un nouvel investissement, une nouvelle procédure, un nouveau processus de fabrication, une nouvelle technologie, un nouvel équipement, une nouvelle organisation du travail...etc. sont planifiés ;
- Lorsque des problèmes apparaissent dans l'équipe de manière récurrente, retards importants, baisse des indicateurs de qualité, erreurs...etc.
- Lorsque, faisant un point sur l'activité d'un collaborateur, on constate qu'il ne pourra atteindre un objectif donné faute de maîtriser une compétence.

⁴⁶ - Jean-Luis Viargues, Op.cit, p.90.

3-4. Les objectifs de la formation :

Le cycle de formation s'intègre au cœur de la gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des administrations. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que:

- ✓ augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance amélioration des services publics, polyvalence).
- ✓ Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion
- ✓ Accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation.
- ✓ Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
- ✓ Valorisation du potentiel des salariés dans leur adaptation au travail, lors de changements des réglementations et des textes législatifs.

Selon Jaques Soyer⁴⁷ les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories:

3-4-1. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation:

- ✓ Développent d'une culture d'administration, faire vivre certaines valeurs dans l'administration ;
- ✓ Mobilisation de l'ensemble du personnel pour l'occupation des postes supérieurs.
- ✓ Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager ;
- ✓ Associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation et faisant que les salariés se rencontrent à travers la formation, on les aide à dissiper certaines méconnaissances et malentendus ;
- ✓ S'adapter aux exigences de l'environnement ;
- ✓ Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;

3-4-2. Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié :

- ✓ Avoir une meilleure maîtrise de son métier (l'amélioration de l'adaptation au poste occupé).

⁴⁷ DJAQUE SOYER « formation » édition organisation, Paris, 2003, p.4-5

- ✓ Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille.
- ✓ Se préparer à des changements et à des mutations internes.
- ✓ Acquisition d'une qualification professionnelle ;
- ✓ Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- ✓ Améliorer le statut des salariés par la promotion ;
- ✓ Accroître pour chaque salarié l'estime en soi.

3-5. Les enjeux de la formation :

La formation joue un rôle à part dans les organisations. Elle est considérée comme un ensemble de moyens, de pratiques et de supports planifiés, qui permettent aux salariés d'améliorer leurs attitudes pour s'adapter aux évolutions de l'environnement (concurrentielles, technologiques...) et accomplir leurs tâches actuelles et futures.

La formation constitue l'un des leviers internes mobilisables pour résoudre les différents problèmes que rencontre l'entreprise concernant les ressources humaines. Elle est à la fois complémentaire d'autres actions internes (gestion de carrière, mobilité, rémunérations, restructuration...) et d'actions externes (recrutement, acquisitions, alliances...).

Pour l'entreprise, les enjeux associés à une politique de formation sont multiples. On en distingue six principaux⁴⁸ :

3-5-1. La formation outil de développement économique et social :

La formation accorde le maintien ainsi que le renforcement de l'employabilité des salariés et celle des demandeurs d'emploi, même s'ils se trouvent des barrières comme la disponibilité du personnel, l'investissement financier ou encore le risque de départ ou de démission de l'employé formé. C'est ainsi que la formation est considérée comme un facteur important de croissance et d'innovation.

D'une part, pour les salariés, elle favorise l'intégration et permet de se maintenir dans l'emploi, de développer leurs connaissances et leurs compétences et d'accéder à de nouveaux postes de qualification professionnelle.

⁴⁸ BARABEL Michel et al, « Le grand livre de la formation », édition DUNOD, Paris, 2012, p 19.

D'autre part, pour les entreprises ou pour les établissements, elle permet une gestion efficace et évolutive des ressources humaines, et elle maintient l'adaptation des talents aux métiers futurs.

3-5-2. Maintenir et améliorer la flexibilité :

La formation a pour objectif de limiter les risques d'inertie au changement qui interviennent inévitablement lorsqu'un salarié reste trop longtemps dans un emploi. Elle permet de rendre les salariés plus polyvalents, par le questionnement de ses pratiques et l'acquisition de nouvelles compétences.

3-5-3. Mettre en place une relève de qualité :

La formation permet de préparer des collaborateurs à une future prise de fonction en les faisant « monter » en compétences. Elle est parfois un préalable à une promotion.

3-5-4. Renforcer la communication et la culture d'entreprise :

La formation est également un canal de diffusion de la culture d'entreprise, en transmettant au plus grand nombre des messages communs et des pratiques organisationnelles. Il s'agit de structurer un langage et des comportements capables de fédérer les acteurs.

3-5-5. Mobiliser, impliquer et fidéliser les salariés :

La formation a aussi pour objectif de renouveler l'intérêt du salarié pour son travail (nouvelles pratiques, acquisition de compétences...). Elle vise à montrer au collaborateur que l'on souhaite le fidéliser (investissement dans le développement de son portefeuille de compétences). A ce titre, elle permet à un salarié, dans son emploi en cours, de prendre en charge de nouvelles missions, d'accroître ses responsabilités ou son autonomie ou encore d'élargir son portefeuille de compétences.

3-5-6. Permettre l'employabilité des salariés :

La formation permet avant tout aux collaborateurs d'améliorer leur employabilité. Il s'agit d'élargir leurs compétences, d'améliorer leur professionnalisme et d'augmenter leurs capacités d'adaptation afin de leur permettre de maintenir leur valeur sur le marché. Ainsi, à défaut de pouvoir leur garantir un emploi dans la durée, l'entreprise, via la formation, donne les moyens aux salariés de conserver au minimum la valeur qu'ils avaient sur le marché

quand ils ont été recrutés et idéalement d'améliorer cette valeur. Il s'agit de préparer les salariés à faire face aux changements rencontrés dans leur emploi (principe d'adaptation à l'environnement) et plus largement sur le marché du travail.

3-6. La politique de la formation

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

3-6-1. Définition de la politique de formation

Jaques SOYER définit « la politique de formation comme étant l'une des politiques humaines de l'entreprise. Elle ne s'écrit pas chaque année, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies ou aménagées chaque année⁴⁹. »

Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document comportant 03 parties :

- 1- Les buts que l'entreprise se veut atteindre par le biais de la formation ;
- 2- Les principes d'organisation à respecter, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- 3- Les conditions de réussite et les principes d'efficacité.

Selon Alain MEIGNANI⁵⁰, une politique de formation doit répondre a trois finalités : consolider l'existant, accompagner et faciliter les changements, préparer l'avenir, pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document qui comporte :

- Les principes de l'organisation à respecté, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs
- Les conditions de réussite et les principes d'efficacité

⁴⁹ Jaques SOYER, « Fonction formation », Editions organisation, Paris, 2003 ; P.28

⁵⁰ ALAIN MEIGNANT « manager la formation » édition liaison, Paris 1997, P.65.

3-6-2. Les objectifs d'une politique de formation

Une politique de formation doit répondre à plusieurs objectifs, dont nous citons Quelques-uns :

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

2-6-3. Les moyens à mettre en place pour une politique de formation

Pour l'atteinte de ces objectifs, des moyens doivent être mis en place pour permettre la mise en œuvre de la politique de formation. Ils sont résumés comme suit :

▪ Les moyens humains :

Ils représentent les responsables de la formation ainsi que les formateurs qu'ils soient internes ou/et externes. Ces derniers sont choisis en fonction de leurs compétences et expériences.

▪ Les moyens financiers :

La conception de la politique de formation doit être faite sur la base des fonds et des infrastructures pouvant être à la disposition de la formation (montant du budget, locaux, matériel et mobilier...etc.).

3-6-4. Les grandes étapes dans la construction des politiques de formation

Avant de proposer une démarche pour répondre aux différentes questions ainsi posées, regardons comment les pratiques (actuelles et antérieures) ont tenté à leurs manières de gérer ces enjeux. Car il en est de la formation comme des autres variables d'action des organisations : elle ne peut agir sans références à l'histoire et la culture ; une politique de formation est l'héritière de pratiques antérieures, des traditions qui en résultent, dont les différents acteurs- dirigeants, hiérarchiques, salariés, partenaires sociaux – sont à la fois les promoteurs ou les témoins, les militants et les pourfendeurs.

Classiquement on peut distinguer quatre grandes étapes qui chacune constitue un progrès en matière de politique de formation dans les organisations : le choix par le catalogue, la politique le recensement, la logique d'investissement et la logique du Co-investissement. Elles peuvent être chronologiquement décrites comme ci-dessous⁵¹.

3-6-4-1. Le choix par le catalogue

Cette démarche s'appuie sur la consultation l'offre construite et pré-existante (par exemple, le plan de formation de l'année précédente) pour décider

Des choix en matière de formation.

Hélas, et dommage pour sa simplicité, elle fait appel davantage à une logique de consommation, d'expression de désirs, que de besoins véritables et nécessaires.

Et, en faisant de l'offre de formation (construite par le système de valeur et les logiques des offres) le point de départ de la construction de la demande, elle donne aux producteurs un pouvoir d'influence déraisonnable.

3-6-4-2. La politique par le recensement

Elle est, pour beaucoup, le produit des pratiques coutumières instituées par la loi de 1971. Le droit à la formation et l'obligation pour l'entreprise de présenter aux partenaires sociaux un programme annuel ont développé ces démarches dites « recensement des besoins de formation ». ⁵²

Celles-ci peuvent prendre différentes formes : de la simple note de services qui demande de faire parvenir au service de formation à une date fixée, la liste des formations nécessaires aux collaborateurs de l'unité, aux questionnaires informatisés (ou pas) qui interrogent par question ouvertes ou fermées sur ces mêmes passant par les réunions entre le service formation et hiérarchie, les groupes par métier, etc. cette démarche est un réel progrès par rapport à la seule consultation du catalogue car le primat du besoin est ici affirmé, la demande ambitionne de déterminer l'offre

Mais par un effet rusticité, elle peut aussi avoir des effets pervers signification (ce qui ne l'empêche pas, au-delà des discours, de rester une pratique fréquente).

⁵¹ Philippe C et Pierre C, Op.cit. p P. 384-385

⁵² Philippe C et Pierre C, Op.cit. p 385.

D'abord, parce qu'elle repose sur le postulat inexact que les individus et les services seraient capables de dire pour eux-mêmes et spontanément, « besoins de formation ». En réalité, chefs de service ou salariés, ne sachant pas nécessairement répondre à la question qui leur est posée, ont comme réflexe de circonscrire leurs demandes de formation soit dans le champ du connu soit dans les besoins conventionnels, c'est-à-dire ceux qui sont à la mode, ou qui ne fâchent pas, ou ceux dont on pense ou dont on a entendu dire qu'ils sont nécessaires. Et cela parce qu'être capable d'exprimer « ses besoins de formation » nécessite des individus qu'ils aient une représentation complète et réaliste de leur contexte de travail et de ses évolutions, ce qui idéal est donc l'exception.

Enfin, notons que ces démarches laissent aussi la possibilité de ne pas répondre aux questions qui sont posées par un acte volontaire ou non, et que cette absence d'expression révèle non pas une absence de ces besoins mais davantage une difficulté à les formuler.

On voit donc que cette démarche de recensement porte en elle le risque réducteur de trainer des pratiques de formation déconnectées des besoins réels. Elles favorisent souvent des phénomènes ponctuels d'hyperspécialisations (souvent dans les domaines techniques) tout en négligeant des déficits (par exemple sur des compétences transverses), comme ce manager qui s'inscrit dans des formations « savoir-faire techniques » qui ne lui sont plus nécessaires, tout en négligeant le développement, pourtant stratégique, de ses compétences de leadership et de pilotage.⁵³

3-6-4-3. La logique d'investissement

Elle est un changement de paradigme, car elle postule que les besoins de formation n'existent en tant que tels.

La formation est ici clairement considérée comme un moyen et non comme un but en soi. Elle est au service d'objectifs de développement des compétences et des qualifications. Elle doit donc s'appuyer sur l'analyse des besoins de changement et d'évolution des compétences et les objectifs de formation doivent être déterminés à partir de ceux-ci.

Elle est aussi un moyen de moyen, outil d'accompagnement de différentes actions qui peuvent être entreprises au service de la performance de l'organisation et du développement des compétences. Dans cette logique, les démarches d'ingénierie vont avoir pour objectif de

⁵³ Philippe C et Pierre C, Op.cit. pp 385-386

préciser ou de faire préciser la nature des objectifs assignés au « moyen-formation » par les différents acteurs habilités pour cela.

Il est donc légitime de dire que l'on passe alors d'une logique de consommation (qui caractérise les démarches précédentes) à une logique d'investissement, c'est-à-dire de « donner du sens à la dépense ».

Cette logique présente cependant elle aussi des risques appréciables. Elle pourrait en particulier donner à penser qu'à partir du moment où un objectif de formation a été stratégiquement et rigoureusement élaboré pour être mis au service d'objectifs définis, tout est bien et donc que les acteurs concernés, est au premier chef ceux qui vont devoir se former, vont spontanément se soumettre aux objectifs et y adhérer. Ce n'est bien sûr pas le cas et on le constate tous les jours. D'où l'expression d' « investissement techniciste » stigmatisant la centration des politiques de formation sur les objectifs de compétences, du seul point de vue de l'organisation et de son prescripteur, en oubliant les projets et les motivations des individus.⁵⁴

3-6-4-4. La logique du co-investissement

Si c'est le rôle de l'employeur de décider d'investir des euros et des heures dans une démarche de formation au service de ses projets, il n'en demeure pas moins que, sauf dans le cas de l'auto-prescription, ce n'est pas lui qui va se former. Or pour qu'il ait apprentissage, il faudra que les intéressés s'investissent en temps, en attention, en travail, en sachant et en voulant mobiliser leurs ressources cognitives. En d'autres termes, il est nécessaire que les individus deviennent co-investisseurs de leur formation, qu'ils soient non pas des formés « passifs » mais des apprenants « actifs ».

Se réconcilient ici, dans une alliance objective assez inhabituelle, les logiques économiques de l'investissement (une dépense décidée en amont au bénéfice d'un résultat observable, d'un profit supérieur à la dépense d'origine) et celles des courants psychopédagogiques, qui de tout temps ont eu comme préoccupation de valoriser la « place centrale de l'apprenant » dans les politiques éducatives.

⁵⁴ Philippe C et Pierre C, OP.cit. pp 386-387

Mais la qualité du co-investissement (qui ne se limite donc pas ici à un co- partage de la dépense) a un coût. Elle nécessite une démarche construite. Celle qui va être décrite maintenant cherche à concilier l'exigence de la rigueur avec celle de l'opérationnel....⁵⁵

3-6-5. Le plan de formation

Tout entreprise quels que soient sa taille et son statut juridique, se doit de participer au développement de la formation professionnelle, il n'existe pas définition unique et univoque de plan de formation dans les textes réglementaires, le terme de plan de formation renvoie à deux réalités différentes et complémentaires ⁵⁶ :

- Le plan de formation au sens fiscal et financier comme contribution obligatoire à la participation au développement de la formation avec la déclaration fiscale correspondante.

- Le plan de formation dans sa logique de gestion des ressources humaines avec la déclinaison des actions de formation et de bilan de compétences qui se retrouvent sous forme d'une liste.

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

- Le plan de formation est donc un document, plus ou moins fourni et stratégique, établi par l'employeur comprenant l'ensemble des actions de formation qu'on a organisées au bénéfice du personnel de l'entreprise, il est soumis à l'avis, donc à titre consultatif, aux représentants du personnel dans le cadre de comité d'entreprise

Ces formations sont retenues en fonction des objectifs poursuivis par l'entreprise.

3-6-6. L'évaluation de la formation :

Les pratiques dominantes de l'évaluation de la formation sont en dehors de celles qui débouchent par une seule estimation du niveau de satisfaction des stagiaires. Celui-ci est largement lié à des facteurs d'ambiance du stage, tels que l'environnement, la personnalité de formateur... ce qui est à l'évidence un moyen insuffisant. On peut distinguer trois niveaux

⁵⁵ Philippe C et Pierre C, Op.cit. pp 387

⁵⁶ ARDUIN Thierry, ingénierie de formation, édition Dunod, Paris, 2003, p141

d'évaluation : celui de l'acquisition effective pendant le stage, de connaissance et de savoir-faire nouveau, celui de transfert de ces apprentissages dans la pratique professionnelle et celui de l'évaluation des effets de ce transfert sur les performances de l'entreprise.⁵⁷

Cette évaluation ne peut se faire qu'en fonction des objectifs assignés à l'action. Ces objectifs sont à court, à moyen et à long terme⁵⁸ :

3-6-6-1- Evaluation à court terme :

Il faut observer l'acquisition effective de connaissance, l'évaluation consistera ici à observer l'acquisition effective de connaissances, de savoir-faire ou comportements à partir d'objectifs définis de façon opératoire (à la fin de la formation, le stagiaire doit être capable de...), les capacités étant formulées en terme de comportements observables et mesurables.

3-6-6-2. Evaluation à moyen terme :

L'effet attendu de la formation s'inscrit dans la réussite de projet d'investissement et de changements organisationnels, la formation doit éviter des risques (non-maitrise des délais, des couts, des objectifs de productivité), la formation est une mesure de prévention, elle contribue à réduire des risques, elle a également des objectifs d'augmentation des compétences.

3-6-6-3. Evaluation à long terme :

La formation étant reconnue comme variable stratégique, l'évaluation de sa porté à long terme est nécessaire, l'évaluation porte sur :

- La cohésion stratégique de formation/ stratégique de l'entreprise ;
- La diffusion de système de valeur de projet d'entreprise ;
- La prévention des inadaptations, en particulière pour éviter de marginaliser certaines population de l'entreprise du fait des évolutions technologiques ;
- L'attention portée aux catégories sensibles, qu'il s'agisse des populations non qualifiées ou de l'encadrement « maison » non diplômé

⁵⁷ Jean-Marie Peretti, ressources humaines, 11^{ém} édition Vuibert, 2009, p426

⁵⁸ Ibid., p427.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons montré, que la gestion des ressources humaines recouvre une place nécessaire et importante, que les entreprises doivent mettre en place les moyens pour atteindre les objectifs de l'organisation.

L'atteinte des objectifs ne peut se réaliser sans s'assurer le développement des compétences, la motivation et la satisfaction, ainsi que de conserver une main d'œuvre efficace dans l'élaboration des tâches de cette dernière.

Et de nos jours, la formation est considérée comme le meilleur investissement dans le capital humain et joue un rôle primordial dans le processus de croissance économique et principal moyen de développement et de valorisation des compétences de leurs salariés

Chapitre II :

*Le développement du capital
humain par la formation en Algérie*

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

Introduction

De part les changements imposés par les fluctuations de l'environnement interne et externe, et par soucis de continuité et de la durabilité, les entreprises ne peuvent concevoir des actions sans prendre en considération les ressources humaines

Pour les entreprises algériennes, la fonction "ressources humaines" se professionnalise de plus en plus, et fait partie des organes décisionnels, d'où l'existence des différentes conceptions de la fonction, en fonction du secteur d'activité et de la vision de la direction générale.

Les défis de la GRH en Algérie impliquent un haut niveau de professionnalisme, pour le développement de son capital humain.

Les entreprises algériennes afin qu'elles progressent à un niveau de développement qui leur permet de concurrencer, il est indispensable d'accorder une importance de la gestion des ressources humaines qui est devenue aujourd'hui la principale cause de la réussite de chaque entreprise qui a pour objectifs de mobiliser et développer le facteur humain.

Ce chapitre, composé de deux sections, la première sera consacrée à la gestion des ressources humaines en Algérie (section 01), et la deuxième consacrée à la formation en Algérie.

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

Section (01): la gestion des ressources humaines en Algérie

La fonction RH en Algérie est une fonction clé dans les entreprises et les organisations, qui a pour mission de gérer les ressources humaines, c'est-à-dire les personnes employées dans l'entreprise.

La fonction RH, en Algérie est une fonction importante dans les entreprises et organisations du pays. Cette dernière est régie par la loi n°90-11 du 21 avril 1990 Relative aux relations de travail, qui définit les droits et les obligations des employeurs et des employés.

La fonction RH en Algérie est confrontée à des défis et enjeux spécifiques, tels que la nécessité de gérer un environnement social et économique complexe, de recruter et de retenir des talents, de favoriser l'employabilité des salariés et de mettre en place des politiques de rémunération équitables. Les entreprises et les organisations doivent également faire face à des défis en matière de diversité et d'inclusion, de développement des compétences et de gestion du changement.

Malgré ces défis, la fonction RH en Algérie a connu une évolution positive au fil de l'année, avec une professionnalisation croissante et une reconnaissance accrue de son rôle stratégique dans les entreprises et les organisations.

1-1.L'évolution de GRH en Algérie:

La ressource humaine n'a été reconnue dans les institutions algériennes comme une principale fonction et outil de développement socioprofessionnel qu'à partir des années 80. suite à la chute de la recette pétrolière, nos dirigeants d'administration se sont vite rendu compte de l'importance du facteur humain dans le développement de l'organisation. elle s'est déclinée au fil de l'histoire à travers cinq grandes périodes.¹

Cette évolution a été influencée par la période socialiste et la période post socialiste :

1-1-1. La période socialiste :

L'Algérie a adopté un modèle socialiste après son indépendance en 1962, pendant cette période la GRH était fortement centralisée et contrôlée par l'Etat. Les entreprises étaient principalement des entreprises publiques, et la gestion des ressources humaines était axée sur

¹ ABDELAZIZ Dali la « GRH en Algérie », édition Vuibert Paris 2003 p.13-20.

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

la planification centralisée de l'emploi et la redistribution des richesses. L'Etat était responsable de la gestion de l'emploi, de l'allocation des ressources humaines et de la fixation des salaires.

Les politiques de l'emploi visaient à assurer l'emploi pour tous les citoyens, ce qui a entraîné une croissance rapide de la main-d'œuvre, cette politique a également conduit à une bureaucratie importante et à une inefficacité économique croissante, cette période s'est déroulée à travers la séquence de ces événements :

➤ Durant les années 60:

Dès son indépendance en 1962, l'Algérie s'est retrouvée dans une situation exceptionnelle. Elle devait trouver des solutions aux problèmes qu'elle rencontrait dans les méthodes du travail suite au départ massif des gestionnaires et techniciens français durant la période coloniale.

Le rôle de la GRH a été réduit et centré sur le remplacement du vif humain dans les organisations pour assurer la gestion des moyens de production existants et de préparer une jeune relève.

➤ Durant les années 70:

Cette période a été remarquable du fait que l'Etat a mis en œuvre une volonté de construction et le développement de l'industrie et la création de l'emploi, durant cette période, l'effort était porté sur la création de grandes sociétés nationales puissantes. Les dirigeants cherchaient à renforcer le potentiel humain sans se soucier de la qualité de la main-d'œuvre , les administrations publiques ont été un véritable champ social du fait qu'elles recrutent , transportent, signent sans aucune condition, cette période a connu la mise en place du statut générale des travailleurs (SGT) en 1978 dont le but essentiel était l'unification du régime régissant le monde du travail par le biais de l'énonciation de principes fondamentaux et de règles générales applicables à tous les travailleurs quel que soit leur secteur d'activité .

➤ Durant les années 80-88:

Cette période a été marquée par la monopolisation du parti unique le front de la libération nationale (FLN) qui introduit dans le système de gestion une bureaucratie qui donne la possibilité d'accès au poste de haute responsabilité uniquement aux candidats

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

appartenant au parti politique FLN, le parti unique du pays, ce qui mène à la mise à l'écart des cadres expérimentés et compétents.

1-1-2. La période poste-socialiste :

Après avoir entrepris des réformes économiques dans les années 1990, l'Algérie a adopté une approche postsocialiste pour réorganiser son économie et favoriser le développement, ces réformes ont eu un impact considérable sur la GRH, car elles ont remis en questions les anciens modèles de gestion hérités de la période socialiste et ont encouragé l'adoption de pratiques plus modernes et axées sur les résultats. Dans cette période l'Algérie cherché à promouvoir l'investissement privé, l'ouverture économique et la libéralisation du marché du travail. Ces changements ont entraîné une évolution des pratiques de GRH pour répondre aux exigences du marché et favoriser la compétitivité des entreprises, cette période s'est déroulée à travers la séquence de ces événements :

➤ Durant les années 90:

La GRH en Algérie a connu des défis particuliers au cours des années 1990 en raison de la situation politique et économique du pays, cette décennie a été marquée par une série d'événements majeurs, tels que la guerre civile et la crise économique, qui ont un impact significatif sur tous les aspects de la société algérienne, y compris la gestion des ressources humaines.

Pour le contexte politique et économique, les années 1990 ont été une période tumultueuse en Algérie, caractérisée par une guerre civile dévastatrice entre le gouvernement et les groupes islamistes armés, cette situation a créé un climat d'instabilité et d'insécurité dans le pays, ce qui a eu des répercussions sur les pratiques de gestion des ressources humaines, l'Algérie a connu une crise importante dans les années 90. La chute des prix du pétrole, qui est une ressource économique majeure pour le pays.

➤ LA GRH à l'heure actuelle:

La démarche récente initiée par l'état d'accélérer le processus de privatisation, la mondiale du commerce (OMC), ne manqueront pas de produire un impact certain sur les futures pratiques levée des barrières douanières et la future adhésion de l'Algérie à l'organisation de la GRH en Algérie.

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

LA direction des RH doit donc disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et compétente pour pouvoir faire face à la concurrence.

Elles doivent mettre en place un système de promotion et développement des compétences à travers un programme de recrutement adéquat aux besoins de l'administration.

1-2. L'objectif de la GRH en Algérie

Les enjeux de la GRH en Algérie c'est dans le but de susciter un débat incontournable que l'association Algérienne des ressources humaines (ALGRH) à organiser, du 23 au 25 juin 2007 à Alger un séminaire international ayant pour thème « l'encadrement juridique des ressources humaines en Algérie »

Cette rencontre, Qu'était marqué par la présence d'expert internationaux et des personnes actives dans le domaine de la GRH, c'est aussi une occasion pour un travail de réflexion afin de permettre à tous les participants de recevoir le maximum d'informations et même de faciliter la gestion des ressources humaines dans leurs entreprises, et l'application facile du droit du travail.

Un nombre d'objectifs importants ont été fixés par les initiateurs :

- D'abord, réaliser un état des lieux du droit du travail et du droit social afin d'identifier les insuffisances les plus marquantes, les contradictions et les différents facteurs qui empêchent la gestion des ressources humaines de se développer en Algérie.
- Avoir la capacité de fournir aux employeurs les moyens d'une utilisation rationnelle de personnel nécessaire au développement de leurs activités dans un milieu ouvert à la concurrence internationale.
- C'est ensuite un moyen pour comparer les situations Algérienne avec les exigences d'une gestion adaptée à la mondialisation du travail et au besoin de flexibilité.
- Aboutit par l'évolution permanente des technologies, des métiers, des compétences et des espaces productifs et terminer les voies qui peuvent permettre la mise à jour la plus rapide de contexte juridique national.
- Aussi la vérification des normes en vigueur avec celles (décrétées) par le bureau international du travail (BIT) compte parmi les objectifs tracés.

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

A cet effet, les entreprises Algérienne doivent donner l'importance à leurs ressources humaines en y consacrant tous les moyens nécessaires pour les faire développer²

1-3.les caractéristiques de la GRH en Algérie

La gestion des ressources humaines (GRH) en Algérie est caractérisée par plusieurs éléments qui la distinguent d'autres pays en raison de la nature de son économie, de sa culture et de sa législation. L'importance de la fonction RH en Algérie s'accroît avec la taille de l'entreprise et le nombre de son personnel³. Les activités de la fonction RH dans les entreprises algériennes sont confiées à des services différents.

1-3-1.La direction des ressources humaines : Il existe différents styles de direction De ressources humaines adoptées par les entreprises algériennes, voici quelques-uns de ces styles :

- Autoritaire : dans ce style de direction, le responsable des ressources humaines a le pouvoir de prendre des décisions unilatérales sans consulter les employés. Il donne des ordres et attend des employés qu'ils les exécutent sans discuter.
- Participatif : ce style de direction implique une collaboration active entre les employés et les responsables des ressources humaines dans la prise de décisions .Les employés sont encouragés à exprimer leurs opinions et leurs idées, ce qui peut améliorer leur engagement et leur satisfaction au travail.
- Laisser-faire : dans ce style de direction, les responsables des ressources humaines n'interviennent pas beaucoup dans les décisions quotidiennes des employés. Les employés sont libres de travailler comme ils le souhaitent, avec peu de supervision.
- Paternaliste : ce style de direction implique que les responsables des ressources humaines sont considérés comme des figures paternelles qui prennent soin des employés en échange de leur dévouement et de leur loyauté envers l'entreprise.
- Transactionnel : dans ce style de direction, les employés sont récompensés pour leur travail de manière transactionnelle, par exemple par une promotion en échange de leur performance.

² Khorsi sonia, metef nacira, « l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la caisse national du logement »mémoire master 2018/2019. p.24-25.

³ HADJI Mounir, « Conflits de rationalité et construction de la GRH dans le contexte des économies en transition, cas des entreprises algériennes », Université de Lile1, Paris, 1999, p.28.

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

- Transformationnel : dans ce style de direction, les responsables des ressources humaines cherchent à inspirer et à motiver les employés à atteindre leur plein potentiel. Ils encouragent l'innovation et la prise de risques, et créent un environnement de travail positif et stimulant pour les employés.

Il convient de noter que ces styles de direction ne sont pas mutuellement exclusifs et que les entreprises peuvent adopter différents styles en fonction de la situation et des besoins de leur organisation.

1-3-2.Le service formation :

Le service formation dans les entreprises Algériennes est un élément important de la gestion des ressources humaines. En Algérie, les entreprises sont encouragées à offrir une formation à leurs employés afin d'améliorer leur performance et leur employabilité. La création d'un service formation au niveau des entreprises Algériennes devient une obligation, les prérogatives de celui-ci sont suivantes :

- La détermination des besoins en formation ;
- La conception des plans et programmes de formation ;
- La ventilation des bénéficiaires de la formation entre les différentes catégories socioprofessionnelles ;
- La mise en œuvre des plans et des programmes de formation ;
- Le suivi et le contrôle des actions de formation.

1-3-3.Le service de recrutement :

Ce service a pour objectif de promouvoir les postes disponibles dans le cadre d'une politique globale de recrutement, la qualité de celle-ci est le résultat de l'adéquation entre la personne recruté et le poste à promouvoir. Elle repose sur une bonne définition et description réaliste du poste à promouvoir, sur l'identification du profil correspondant.

Les opérations de recrutement supposent le respect de certaines procédures. Toutes erreurs dans les différentes phases entraîneront automatiquement des coûts directs et indirects important pour la firme, à court, à moyen et à long terme. Ces échecs survenus après l'embauche résulte d'une analyse insuffisante du poste à promouvoir.

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

La mobilisation des ressources humaines dans les entreprises algériennes, notamment dans les entreprises familiales, s'opère autour de l'entourage immédiat. Les canaux classiques de prospection des ressources humaines sont d'ailleurs très peu développés sur le marché algérien et se réduisent aux annonces de presse. Actuellement avec les nouvelles technologies, plusieurs canaux de diffusion de l'information sont utilisés à savoir : le digital, téléphone, mailing, site communautaire sur internet, emailing, etc....

S'agissant des conflits sociaux, ils sont peu nombreux et rarement exprimés ouvertement, l'attitude exprimée est l'apaisement des relations. Ce comportement peut être expliqué par la dimension collective exprimée lors de phase d'embauche, la distance hiérarchique est fragilisée par une marge de manœuvre étroite face à des proches dans le cadre des relations personnelles conflictuelles.

Au niveau de la sanction et du licenciement des ressources humaines, le sentiment de honte, lié au devoir de solidarité vis-à-vis et particulièrement prégnant chez les dirigeants. Même s'ils sont économiquement justifiés, la pression sociale rend la sanction et le licenciement difficiles.

1-3-4. La gestion prévisionnelle des effectifs

La définition des besoins actuels et futurs de chaque poste au sein des entreprises algériennes, connaît des difficultés à se fixer des objectifs en matière de recrutement, de formation et de rémunération.

1-3-5. L'appréciation du personnel

L'appréciation se fait par le directeur lui-même, son objectif est la détermination du montant annuel des primes de rendement et la détermination de l'avancement de chacun dans l'entreprise.

1-3-6. Le marché du travail

L'orientation de l'Algérie vers une économie de marché (fin des années 1980) et la mise en œuvre d'une nouvelle législation du marché du travail qui introduit une plus grande flexibilité dans son fonctionnement, structuré essentiellement autour des lois adoptées en 1990 et 1994.

1-3-7. Le système d'information ressources humaines (SIRH)

Le SIRH est un système servant à acquérir, à emmagasiner, à récupérer, à traiter, à analyser et à distribuer l'information utile. Un système d'information est un ensemble organisé des ressources matérielles, personnels, données, procédures, permettant d'acquérir, traiter, stocker et communiquer des informations. L'implantation d'un SIRH nécessite une étude et une précision, en prenant en considération la fonction dans laquelle il va être déployé.

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

Section (02): La formation du capital humain en Algérie

Depuis un demi siècle, les entreprises algériennes accentuent leurs efforts de modernisation à tous les niveaux selon les périodes, les contextes, et les reformes prônées par les pouvoirs publics.

Face aux différents changements, mutations et transformations de l'environnement, les entreprises algériennes publiques ou privées passent à la vitesse supérieure pour adapter leurs modes de management des ressources humaines, et surtout leurs systèmes de formation.

Sachant l'importance des compétences actuellement, et face au contexte d'ouverture à la concurrence de l'intérieur comme de l'extérieur, la formation continue devient une préoccupation majeure dans les entreprises algériennes.

2-1. évolution de la formation Dans le contexte Algérien

L'évolution de la formation professionnelle dans le contexte algérien est caractérisée par l'impact des faits historiques propres à l'Algérie.

2-1-1 : Evolution du concept de la formation professionnelle

En Algérie, les perceptions de la formation ont évolué à l'ombre des évolutions inscrites dans les entreprises et la GRH.

- **Pendant les années 1960 et 1970**

L'Algérie a été pénétrée par un volontarisme nationaliste décrit par l'adhésion de la ressource humaine à la politique des entreprises.

La stratégie de la formation s'énonçait autour de la revendication de combler le manque important des ressources humaines dans les organisations.

Les programmes de coopération entre les pays ont permis d'envoyer de jeunes étudiants ou des cadres en exercice de formation. Celle-ci, même si elle n'a pas constitué

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

l'aspect le plus important de la GRH, a tout de même constitué un axe majeur de la politique de construction de l'Algérie nouvelle.⁴

Les efforts consentis par l'Etat à travers les secteurs de l'éducation, de la formation et de la recherche universitaire, combinés à celui des entreprises à travers les actions de coopération et de consulting, ont permis la formation d'une génération de cadres qui continuent, jusqu'à aujourd'hui, à constituer de socle fondamental du management des entreprises Algériennes.⁵

▪ Pendant les années 1980

Un ralentissement considérable des pratiques a été enregistré pendant cette période, à cause de l'introduction de la dimension politique dans les entreprises et dans leurs modes de gestion, qui était la résultante de ce qu'endurait le pays à cette époque. En outre, le choc pétrolier de 1987 qui a eu des répercussions directes sur les finances publiques et engendra la réduction des dépenses, notamment les dépenses en formation.

▪ Pendant les années 1990

En cette période l'Algérie marqua son entrée vers une économie de marché, dans une phase de transition caractérisée par des restructurations profondes du secteur industriel. Parallèlement, une ouverture vers le secteur privé et les entreprises étrangères, ce qui a amené.

Une dynamique de prise de conscience de la nécessité de rationaliser l'intérêt à accorder à la formation.

Les entreprises se mobilisent pour attribuer à la formation une dimension stratégique, vu son rôle pour d'adaptation des entreprises à la nouvelle ère de l'environnement économique universel dans lequel elles s'instaurent graduellement.

De nos jours, sur l'échelle nationale et internationale, la formation revêt une dimension centrale dans toutes les entreprises et l'importance qui lui est accordée est en accroissement considérable grâce à son utilité et impacte sur l'entreprise (rendements, pratiques, etc.) et sur les employés motivation, carrière, etc.)

⁴ ATTAB Dahbia, MELLAL Sylia. « Perception de la formation et construction de compétences au sein d'une entreprise publique Algérienne Cas : ALGERIE TELECOM » Mémoire de master académique en Management Stratégique des Entreprises, Tizi-Ouzou : Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, FSEGC, 2015. P 66

⁵ Ibid. P 67.

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

2-2. L'état de formation du capital humain en Algérie

L'Algérie a beaucoup dépensé dans le système éducation / formation, depuis l'indépendance jusqu'à ce jour. Cependant, elle n'arrive toujours pas à atteindre les standards internationaux en termes de compétences, et de qualité des ressources humaines.

« Aujourd'hui, en Algérie, on ne cesse de dire et de croire que pour être au diapason de l'universel et pour préparer le décollage économique, l'investissement sur des programmes de développement des compétences par le biais de la formation doit être inscrit comme une priorité incontournable pour l'entreprise et pour le pays. Pour le moment et dans le cas de l'Algérie, le cadre s'y prête »⁶

L'Algérie consacre 26% de son budget à son système de formation (système éducatif), soit 13,8% à l'éducation nationale, 6,4% à l'enseignement supérieur, 5,8% à la formation et à l'enseignement professionnel.

2-2-1.L'éducation nationale

Les principes régissant le système éducatif algérien sont définis par la constitution algérienne⁷ comme suit :

- Le droit d'enseignement est garanti pour tous.
- L'enseignement est obligatoire pour une durée de 9 ans. L'état algérien organise son système d'éducation national en deux types d'enseignement à savoir :

Un enseignement fondamental d'une durée de 9 ans, qui dispense une éducation de base commune à tous les élèves (primaire et moyen).

Un enseignement post fondamental d'une durée de 3 ans, sanctionné par l'examen du baccalauréat permettant l'accès à un cycle d'enseignement supérieur ou à la vie active.

En ce qui concerne les chiffres et les statistiques de l'année scolaire 2009/ 2010, ils se présentent comme suit :

⁶ AMRI MOUSSAOUI, « Le système de formation dans le développement des compétences ; l'expérience algérienne. » in Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie, janvier, 2011. p 04.

⁷ Source : ministère de l'éducation national : [www. Education.gov.dz](http://www.Education.gov.dz)

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

Tableau° 05: statistiques de l'année scolaire 2009/2010 concernant l'éducation nationale

Personnels éducatifs	Elèves	Infrastructures	Enseignants
infrastructures Paliers D'enseignement			
Primaire	3307910 Inscris	17680 Ecoles primaires	143037
Moyen	3052523 Inscris	4785 CEM	138559
Lycée	11711820 Inscris	1745 lycées	69549

Source : MEKSEM Amine, « La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes. Cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) Mémoire de Magistère, Option Management des entreprises, p.100⁸.

L'éducation nationale est une œuvre d'intérêt national et constitue une priorité. A cet effet, l'état ne cesse de renforcer et d'améliorer l'activité pédagogique en apportant de la logistique et les supports nécessaires.

L'éducation nationale a pour objectif :

Le développement de la personnalité des enfants en leur faisant acquérir les connaissances générale, scientifique et technologique.

Elle permet, aussi, de répondre aux aspirations populaires de justice et de progrès, d'éveil de conscience et du sentiment de patriotisme.

⁸ MEKSEM Amine, « La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes. Cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) Mémoire de Magistère, Option Management des entreprises, p.100

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

Elle prépare surtout les jeunes à intégrer un autre palier d'enseignement qui est l'enseignement supérieur, ou à intégrer des centres de formation professionnelle privé ou public, ou bien de rejoindre la vie active.

Partant de ce constat, l'éducation nationale offre une vraie opportunité d'insertion de jeunes au travail ou une orientation vers l'enseignement supérieur ou la formation professionnelle.

2-2-2.L'enseignement supérieur

Pour ce qui est de l'enseignement supérieur, le réseau universitaire algérien⁹ compte 97 établissements repartis sur les 48 wilayas couvrant tout le territoire national ; il est constitué de 48 universités, 10 centres universitaires, 20 écoles nationales supérieures, 07 écoles normales supérieures, 12 écoles préparatoires et 4 écoles préparatoires intégrées.

Pour ce qui est des effectifs, et selon la même source, on a enregistré en 2012, 1300000 étudiants, 47000 enseignants, 21966 inscriptions en magister, et quelques 28684 doctorants. En tenant compte de ces statistiques, nous remarquons un déficit très important des enseignants. Sachant que la norme internationale est d'un enseignant pour 15 étudiants, l'Algérie en est à 1 enseignant pour 28 étudiants. Le recrutement des enseignants apparaît alors comme une nécessité pour faire face au nombre croissant d'étudiants aux horizons futurs.

En ce qui concerne le système universitaire, le système LMD commençait progressivement à se substituer au système classique et ceci depuis la rentrée 2004/2005. Cette réforme de l'enseignement supérieur mise en place en Algérie a pour objectif l'instauration progressive du système LMD dans toutes les universités algériennes, avec une nouvelle architecture et réorganisation des enseignements et des diplômes. Moins visible, mais sans doute aussi important, le fait que la réforme a retiré définitivement la formation d'ingénieurs aux universités pour la confier aux écoles supérieures, dites « grandes écoles ».

Cette démarche a été menée afin d'améliorer la formation et en faire une formation d'élite capable de répondre d'une manière efficace et satisfaisante aux besoins réels du monde socio-économique et accompagner ainsi l'effort de modernisation du pays.

⁹ Source : ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. www.mesrs.dz

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

Jugé plus pertinent et plus adéquat à la demande du marché de travail, le système LMD est très loin d'avoir réalisé ses objectifs après 10 ans d'implication.

Malgré les réformes et les efforts prônés par les pouvoirs publics, les systèmes universitaires algériens présentent toujours des insuffisances :

- Absence d'une atmosphère favorable au cadre du travail des enseignants.
- Le système fait peu émerger des compétences capables de s'adapter et de relever les défis.
- Inadéquation des formations avec la réalité du travail ;
- Les formations universitaires manquent d'outillage pratique ;
- Absence des mises à niveau des programmes.

2-2-3. La formation et l'enseignement professionnel

Le secteur de la formation et de l'enseignement professionnels constitue un secteur stratégique dans le développement économique et social du pays, il se fixe les objectifs suivants :

- Assurer la formation d'une main d'œuvre qualifiée, répondant aux exigences et aux besoins du marché du travail, à travers notamment la formation résidentielle et la formation par apprentissage ;
- Assurer la formation, le perfectionnement et le recyclage des travailleurs en poste par le biais de la formation continue ;
- Valoriser les ressources humaines, pour répondre aux besoins de l'économie en main d'œuvre qualifiée ;
- Améliorer les performances de l'entreprise, ceci par l'adaptation permanente des travailleurs à l'évolution des métiers ;
- Assurer l'égal accès aux qualifications professionnelles ;
- Promouvoir les catégories particulières de la population, en vue de leur insertion dans la vie active.

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

2-2-4. Le secteur public

Le secteur de la formation et de l'enseignement professionnel en Algérie reste conditionné par l'offre de formation pour absorber les jeunes exclus du système éducatif, que par la demande des entreprises en raison de faiblesse des mécanismes.

La formation professionnelle, en Algérie, est structurée en cinq niveaux de qualification, et cela comme suit :

- **Niveau1** : ouvrier spécialisé, la formation est sanctionnée par le certificat de formation professionnelle spécialisé (CFPS).
- **Niveau2** : ouvrier et agent qualifié, la formation est sanctionnée par le certificat d'aptitude professionnelle (CAP).
- **Niveau3** : ouvrier et agent hautement qualifiés, la formation est sanctionnée par un certificat de maîtrise professionnelle (CMP).
- **Niveau4** : agent de maîtrise, la formation est sanctionnée par un brevet de technicien (BT).
- **Niveau5** : technicien supérieur, la formation est sanctionnée par un diplôme de technicien supérieur (TS)

Quant à l'évolution des effectifs¹⁰ de la formation et l'enseignement professionnel entre 2007 et 2009, on a enregistré 412635 stagiaires en 2007, contre 583952 stagiaires en 2008, et quelque 581710, soit une augmentation de 41,6% en 2008, et une très petite diminution de 0,38% en 2009.

Les indicateurs du développement de la formation et l'enseignement professionnel font état de progrès sur le plan d'infrastructure pour preuve, nous allons présenter le tableau¹¹ des évolutions des infrastructures entre 2007 et 2009 :

¹⁰ MEKSEM Amine, « La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes. Cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) Mémoire de Magistère, Option Management des entreprises, p.104.

¹¹ Ibid.

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

Tableau n°06 : Tableau d'évolution des infrastructures de la formation professionnelle de 2007 à 2009

	2007	2008	2009
CFPA*	608	639	717
Annexe CFPA*	225	223	233
Capacités pédagogique	190080	197680	222680
Capacité d'internat	25645	25645	36675
INFSP*	83	98	100
Annexe INFSP*	21	18	16
Capacités INFSP*	36225	46125	46125
Capacités d'itérant	11780	14460	14480
IFP*	6	6	6
Capacités pédagogiques	2150	2150	2150
Capacités d'internat	1200	1200	1200
Total	697	743	822
Annexe	246	241	249
Capacités pédagogique	228455	245955	270855
Capacités d'internat	38625	41305	52355

Source :ONS.

-CFPA = Centre de Formation Professionnelle et d'Apprentissage

-IFP = Institut de Formation Professionnelle

-INFSP = Institut National Spécialisé de Formation Professionnelle

Cependant, en termes de qualité, il existe peu de projet d'établissement de formation en lien direct avec l'emploi. En effet, des formations professionnelles dans certaines spécialités risquent de disparaître, et d'autres formations sont parfois inadéquates aux contextes économiques locaux.

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

Quatre structures se chargent de la formation et de l'enseignement professionnel en Algérie à savoir¹² :

1-Fond national de développement de l'apprentissage et la formation continue (FNAC) : il est administré par un conseil d'orientation composé de représentants des ministres de la formation professionnelle, des finances, de l'intérieur et des collectivités locales, de l'industrie, de l'énergie, du tourisme et de l'artisanat, de la chambre nationale des métiers et de l'artisanat, de la chambre nationale d'agriculture, de l'organisation syndicales des travailleurs, des entreprises publiques, du patronal privé, des établissements agréés de la formation professionnelle. Il s'agit, en fait, d'un organisme national à caractère spécifique, chargé de la gestion financière des ressources issues du recouvrement des taxes, relatives à l'apprentissage et à la formation continue. Celles-ci sont fixées à 1% de la masse salariale versée par l'ensemble des entreprises assujetties à l'exception des administrations publiques.

2-L'institut national de développement et de la promotion de la formation continue (INDEFOC) : c'est un établissement qui offre l'assistance et conseil aux entreprises dans le domaine du développement et de la gestion des ressources humaines. Il assure des actions de formation continue pour des besoins de perfectionnement d'adaptation et de mise à niveau des ressources humaines, visant à assister les entreprises à se doter de nouveau système de gestion moderne.

3- Le centre national d'enseignement professionnel à distance (CNEPD) : c'est un organisme public assurant des actions de réglage et de perfectionnement des travailleurs en vue d'accéder à des niveaux supérieurs de qualification, à une reconversion et à perfectionnement.

4-Centre d'étude et de la recherche sur les professions et les qualifications (CERPQ) : il développe des activités d'étude et de la recherche basées sur la relation complexe entre la formation et les besoins des entreprises en compétences et en qualifications.

2-2-5.Le secteur privé

En Algérie, les conditions de création, d'ouverture et de contrôle des établissements privés de formation professionnelle sont fixées par le décret exécutif n°2001-419 du 20 Décembre 2001. Cette décision traduit le souci des pouvoirs publics de poursuivre

¹² La fondation européenne pour la formation « Les dispositifs de la formation continue en Algérie » in ETF, 2003, P. 14-15.

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

l'augmentation de l'offre de formation, sans pour autant recourir systématiquement aux moyens financiers de l'état. Elle s'inscrit également dans le cadre de l'ouverture économique aux promoteurs privés.

La création de l'établissement est subordonnée à un agrément accordé par arrêté du wali du lieu d'implantation de l'établissement, sur proposition d'une commission d'agrément de la wilaya. Le dossier technique à fournir doit être constitué conformément au cahier des charges retenu pour l'ouverture de l'établissement privé de formation.

Le secteur privé a connu une croissance fulgurante durant ces dernières années. Il assure essentiellement des formations en gestion, secrétariat, informatique et hôtellerie, ciblées sur des emplois dans le secteur structuré et les zones urbaines.

Le nombre d'établissements privés s'élève à 700, souvent de petite taille. Ils accueillent un effectif estimé près de 50000 stagiaires. Certains de ces établissements travaillent en partenariat avec des organismes de formation étrangers ; européens et américains telles les universités et les écoles.

Dans la situation actuelle d'inefficacité des formations du secteur public, la demande en formation initiale ou diplômante qui s'adresse aux privés a augmenté. Un certain nombre de formateurs privés se sont même portés sur la formation continue (perfectionnement, recyclage, mise à niveau) dans des spécialités parfois très pointues et de courte durée, réalisées en partenariat avec les entreprises.

Cependant, ce que l'on remarque est que la formation professionnelle des privés, malgré un cahier des charges justifiant l'agrément, est peu suivie et peu contrôlée dans son organisation et ses méthodes. De plus, les établissements privés rencontrent des problèmes dans la reconnaissance des diplômes délivrés surtout de la part des entreprises publiques.

2-3. L'Algérie et système de formation

L'Algérie a entrepris, dans de nombreux domaines, une démarche d'adaptation à son ouverture au monde. Des efforts significatifs ont été consentis afin que l'économie du pays et sa main-d'œuvre tirent le plus grand profit de l'ouverture des marchés et puissent affronter avec confiance la concurrence internationale. Les dirigeants du pays savent pertinemment que la prospérité passe désormais par la capacité du système productif de répondre aux exigences

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

sans cesse plus élevées des consommateurs à travers le monde pour des produits et des services novateurs et de haute qualité. Le succès de la transition de l'Algérie vers cet univers de concurrence mondiale réside dans l'accroissement de la capacité d'adaptation des entreprises et de la main-d'œuvre aux changements constants qui s'opèrent dans l'économie, les marchés et les milieux de travail¹³.

Durant la dernière décade, la promotion des ressources humaines a constitué un choix stratégique pour l'Algérie. En vue d'améliorer le « capital » humain, le secteur de la formation professionnelle a bénéficié d'une série de réformes législatives, pédagogiques, financières et structurelles. Ces diverses actions visaient également à transformer l'image de la formation professionnelle pour la faire passer d'une voie de formation réservée aux étudiants en situation d'échec scolaire, une espèce de voie de service, dévalorisante et dévalorisée, à un parcours ayant une identité propre, relevant d'un chemin bien balisé et volontairement choisi. Elle est ainsi devenue en quelques années un pilier important du système éducatif Algérien.

Le système éducatif Algérien comprend plusieurs cycles : celui-ci a connu, depuis l'Indépendance, deux grandes phases de développement sous-tendues par des principes politiques qui se résument comme suit : L'enseignement de base à tous les enfants à partir de 6 ans et l'institution de l'école obligatoire d'une durée de 9 ans à partir de 1980, réparti sur deux cycles complémentaires, respectivement de six et de trois années; Un enseignement secondaire de quatre années sanctionné par un baccalauréat donnant accès à l'enseignement supérieur, et enfin un enseignement supérieur avec une gamme variée de formations de premier, deuxième et troisième cycles.

L'Algérie applique distinctement un enseignement professionnel ou formation professionnelle initiale, formation professionnelle continue et formation d'insertion et de reconversion. Ces catégories sont en effet peu utilisées et sont remplacées dans les différents rapports portant sur le dispositif d'ensemble par les concepts de :

- formation résidentielle, financée totalement par les pouvoirs publics ;
- formations mises en œuvre par les entreprises ;

¹³ AHMED Nadir : « Evaluation et formation du capital humain, quel impact sur l'innovation et la compétitivité des entreprises », SI, revue nationale N°6 Mai /2012, P23.

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

- formation de reconversion (réalisée en partenariat avec les acteurs privés et publics sur des financements de la Caisse nationale d'assurance chômage (CNAC) ;
- formations mises en œuvre dans le cadre des instituts privés de formation et totalement prises en charge par les participants. Cette différenciation correspond à des logiques de gestion financière et institutionnelle qui sont opératoires pour une bonne compréhension du fonctionnement du dispositif de formation professionnelle en Algérie.

Le plan de formation souvent conçu comme une fin en soi et non comme un moyen répond rarement à sa finalité première, il doit traduire la politique de formation dont les objectifs prennent en compte et anticipent l'évolution de l'entreprise à moyen terme.

De ce fait, la formation est souvent perçue comme une obligation légale, une œuvre sociale, voire une solution miracle et non pas comme un moyen d'anticiper les impacts des mutations et d'accompagner les changements.

Or, dans le contexte économique actuel où dominent la montée des aléas, l'impératif de la compétitivité, est la nécessité d'adapter rapidement les ressources humaines. La formation des hommes est devenue un atout essentiel, elle aide les entreprises à relever les nouveaux défis économiques et sociaux, à se préparer à l'évolution des emplois et à gérer un capital de compétence pour maintenir ou renforcer leur compétitivité.

Dans ce cadre le plan de formation ne peut plus se limiter à la fixation d'une liste d'actions, aux finalités plus ou moins obscures et confuses à réaliser sur l'année à venir, il doit retrouver sa dimension réelle qui est celle d'un outil de gestion des compétences.

ZORA MAZARI (2011)¹⁴, montre dans ses travaux que sortir diplômé du système éducatif reste le meilleur atout pour accéder au marché du travail dans de bonnes conditions, un jeune ayant quitté le système éducatif (formation) en n'ayant pas obtenu un diplôme se retrouve plus exposé à la précarité et au chômage, que les diplômés qui en revanche restent moins exposés aux effets de la crise sur l'accès à l'emploi.

¹⁴ AHMED Nadir, Evaluation et formation du capital humain, quel impact sur l'innovation et la compétitivité des entreprises, SI, revue nationale, N°6 Mai / 2012, P25.

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

Face à la crise, les jeunes sont inégaux selon les formations qu'ils ont suivies et le niveau de diplôme qu'ils ont atteint. De façon générale, avoir un diplôme reste ainsi un atout fort pour accéder à un emploi dans de bonnes conditions, même s'il existe des nuances selon les spécialités, et les voies de formation. Plus le niveau de diplôme est élevé, plus l'accès à l'emploi est rapide et plus la rémunération est augmentée.

2-4. La réalité de la formation dans la législation algérienne

Très peu de textes législatifs ou réglementaires sont intervenus pour organiser la formation.

Cependant, la première action date de 1962, qui créèrent « la commission à la formation professionnelle » suivie aussitôt d'un décret qui contraignit les entreprises à créer un service formation. Action complète plus tard par la création d'un « conseil national consultatif de la formation professionnelle ». Ce dernier a pour objet, la participation à l'élaboration et à la définition de la politique nationale de la formation professionnelle.

En réalité, ce n'est qu'en 1982, que cette préoccupation se traduira à travers le décret n°82-298 du 04 septembre 1982 relatif à la législation et au financement de la formation professionnelle au sein de l'entreprise, affichant aussi plus judicieusement, les objectifs de cette pratique en matière de promotion sociale et du développement de l'entreprise¹⁵.

Ce décret s'il a pour avantage de doter les travailleurs d'une formation professionnelle, d'un statut particulier, leur permettant aussi de conserver le salaire du dernier poste occupé, l'indemnité de l'expérience et les prestations sociales. Par contre, il subordonne l'accès à la formation aux résultats des tests et examens réalisés par l'entreprise et fixe certaines autres conditions.

Quand au formateur son statut a été reconnu à la même date (1982) est régi donc par le décret n°82-3001.

Le statut stipule que la formation peut être choisie parmi les travailleurs de l'entreprise en raison de son ancienneté ou de ses compétences pour des durées limitées par le même décret, dans le cas où l'entreprise ne dispose pas de compétence recherchées, elle peut faire appel à des vacataires.

¹⁵ MENTIR M. Essai d'analyse de législation et de la réglementation du travail en Algérie. Edition OPU, Alger, P108

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

2-5. Les sources de financement de la formation en Algérie

-Le financement de la formation en Algérie provient de trois parties :¹⁶

A / l'Etat : elle prend en charge les dépenses de formation continue de ses agents .il financer également des programmes d'insertion et de réinsertions des demandeurs d'emploi. La caisse national d'assurance chômage(NAC) finance des actions de formation au profit de ces allocataire à titre d'aide au retour à l'emploie, cette formation reconversion vient compléter les autres mesure d'aide à la réinsertion : les centre de recherche d'emplois (CRE) et centre d'aide au travail indépendant (CATI).

B /les entreprise : la loi 97-02du 31 décembre 1997 parton loi de finance 1998 stipule que toute les entreprise occupons un nombre de travailleur permanents égal ou supérieure 20 et ce quel que soient son statut juridique et son secteur de payer une taxe de 0.5% de la masse salarial annuelle au titre de la formation professionnel continue et une taxe de 0.5% de la masse salarial annuelle au titre de l'apprentissage.

C / les individus : la part des individus dans le financement de la formation professionnel continue concerne les frais d'inscription à des cours de soir et de formation à distance

2-6. l'importance de la formation

La formation vise à combler les lacunes actuelles et futures des employés sur le plan du rendement, qui limitent le travail qu'ils pourraient accomplir au service de l'entreprise. La formation est particulièrement importante pour les entreprise qui intègre rapidement des technologies de pointe à leurs processus de production et sont par conséquent, particulièrement touchées par le manque de connaissances et d'habilité de leurs employés.

La formation est considérée comme un lieu privilégié de l'apprentissage du future, elle permet à l'entreprise de valoriser et développer, le savoir-faire, les potentiels de ressources humaines.

En plus des avantages mentionnés, « la formation permet d'accroître la qualité de la vie au travail, d'améliorer le contrôle, de renforcer les relation avec les clients, d'augmenter le volume des ventes, de réduire les couts et de mieux gérer l'équipe de vente »

¹⁶ ETF : accent sur les dispositifs de la formation continue en Algérie .2003.www.ETF.eu.int.

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

Conclusion

La gestion des ressources humaines et la formation en Algérie sont deux domaines essentiels pour le développement économique et social du pays.

La GRH en Algérie a été confrontée à des défis importants, en particulier pendant les années 90 marquées par la guerre civile et la crise économique .Le licenciements massifs, la précarité de l'emploi et la fuite des compétences ont été des problèmes majeurs auxquels les entreprises algériennes ont du faire face.

La formation en Algérie joue un rôle crucial dans le développement du capital humain, elle est essentielle pour renforcer les compétences des individus améliorer leurs employabilité et favoriser la croissance économique.

Chapitre III :
Le développement du capital
humain par la formation au sien de
CEVITAL

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

Introduction :

Après avoir défini la problématique, déterminer l'objet de la recherche et exposé les hypothèses sous-jacentes dans la partie précédente, nous souhaitons tester ces dernières de manière empirique

Le développement et la considération des ressources humaines sont devenues des priorités pour les organisations, elles poussent ces dernières à donner plus d'importance aux salariés en les motivants au cours de leurs carrières, en s'intéressent au développement de leurs connaissances et compétences et à la réalisation de leurs objectifs. Cela suppose de relever le rang donné à la formation de manière à impacter positivement la carrière des salariés.

Ce chapitre nous permettra de comprendre les efforts des entreprises algériennes en matière de construction des compétences à travers le cas de l'entreprise privé CEVITAL (LALLA KHEDIDJA) en analysant ses efforts en matière de formation.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

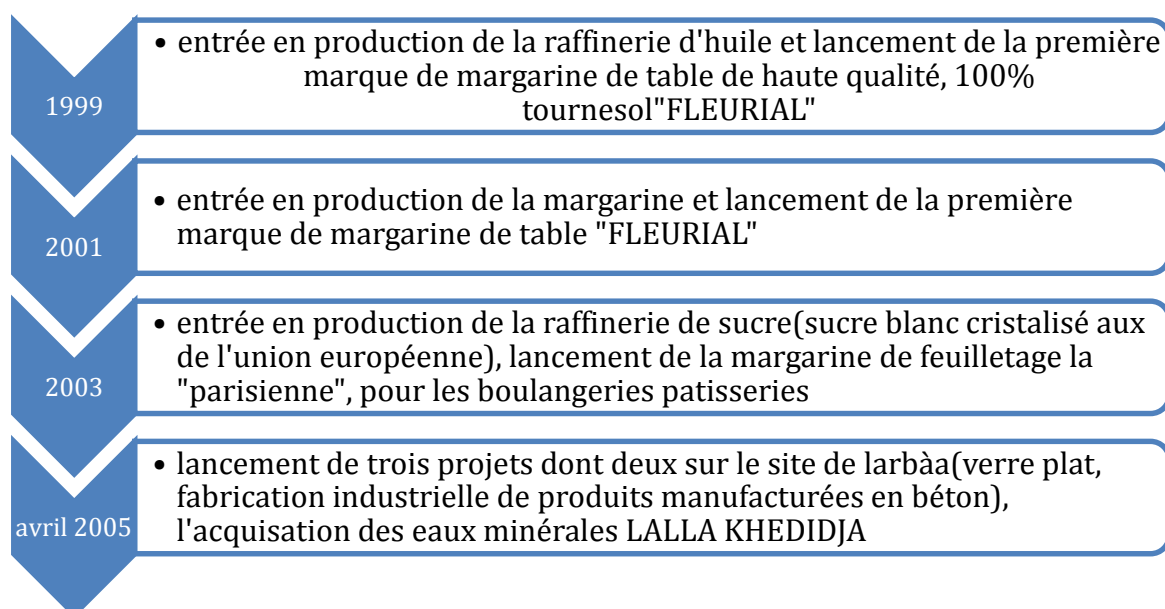
Section (01) : Présentation de l'organisation d'accueil

1-1. Le groupe CEVITAL :

CEVITAL est un groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiées, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse.

1-2. Historique et évolution de CEVITAL

CEVITAL SPA est une entreprise privée en la forme légale d'une société par action. Elle est créée en 1998 avec des fonds privés. Elle a pour actionnaires principaux, Mr ISSAD REBRAB et ses fils. Le siège social de CEVITAL est fixé au nouveau quai, arrière port de Bejaia. CEVITAL est régie par le code de commerce et l'ensemble des textes à caractères législatifs et réglementaires ultérieurs. Elle est spécialisée dans l'industrie agroalimentaire. CEVITAL est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huile brute sur le marché algérienne.



Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

1-3. Les activités de CEVITAL

❖ L'activité de CEVITAL au niveau de la commune Bejaia :

La contribution des installations suivantes (industrie agro-alimentaire) :

- La production de la margarine
- Le raffinage de sucre
- Le raffinage de l'huile alimentaire
- Silos portuaires.

❖ L'activité de CEVITAL au niveau de commune d'EL KSEUR

L'unité de production du jus de fruits COJECK qui à été racheté par le groupe CEVITAL dans le cadre de la préservation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

❖ L'unité de CEVITAL au niveau de la commune Agouni Gueghrane

Au niveau de Agouni Gueghrane (Tizi ouzou) dans les montagnes de djurdjura qui culmine plus de 2300nètres, le groupe CEVITAL à inauguré en 2007 l'unité de production d'eau minérale Lalla Khedidja.

1-4. Les missions de CEVITAL

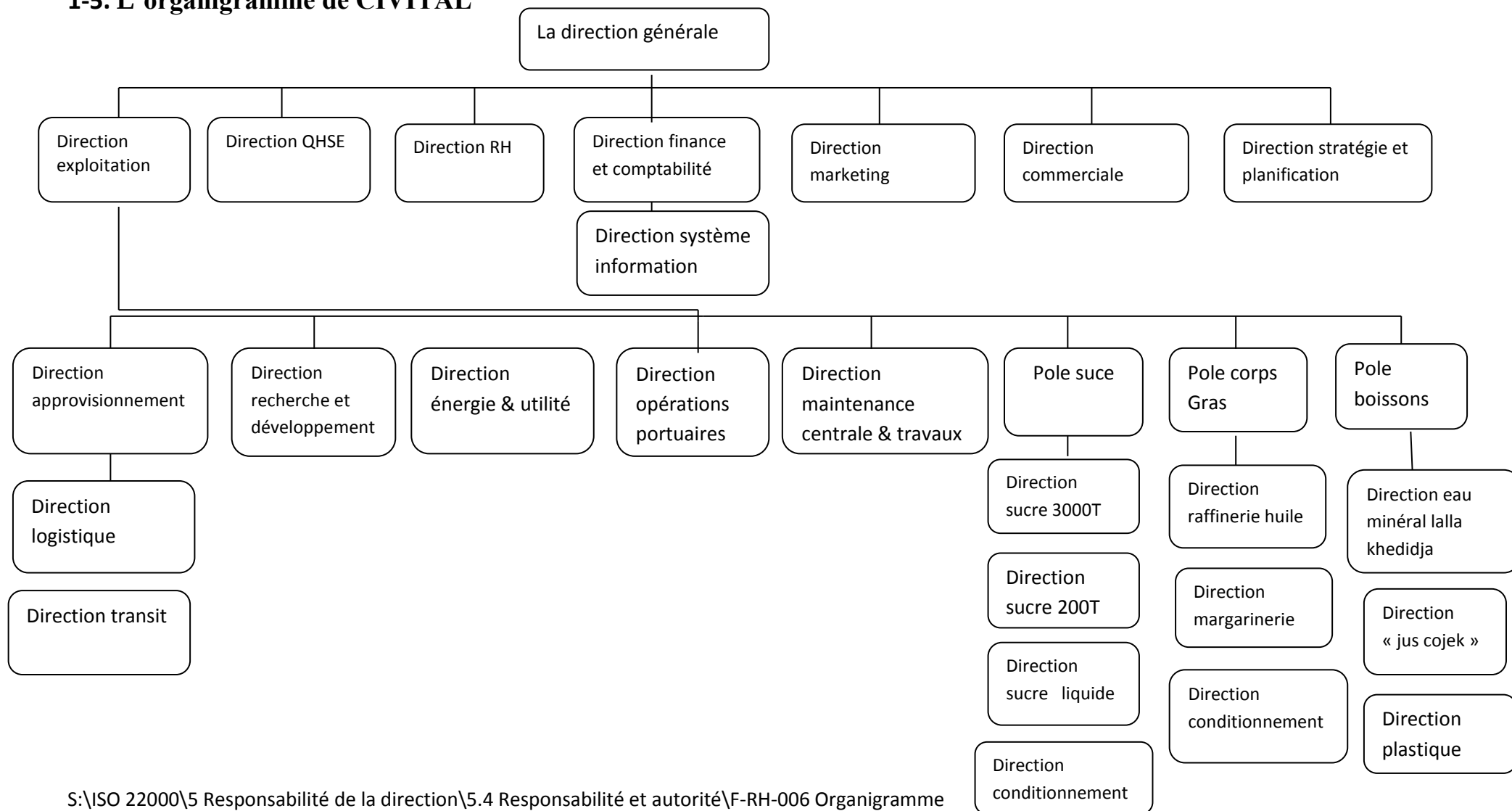
CEVITAL est constituée autour de l'idée forte de bâtir un groupe industriel intégré, concentré en première partie dans le secteur de l'agroalimentaire, dont le raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés de céréales, distribution des produits destinés à l'alimentation humaines et animale. Le groupe industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agroalimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de croissance du verre plat. CEVITAL adopte un mode de gouvernance évolué pour mieux faire face aux défis formidables que pose sa croissance forte et ininterrompue. Ce groupe est doté des moyens les plus solides pour non seulement assurer sa pérennité, mais surtout, lui permettre de réussir une stratégie de développement ambitieuse. CEVITAL possède plusieurs atouts qui lui permettent de prendre la position de leader sur le marché algérien, on cite à titre d'exemple :

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

- La capacité à manager des projets, dans la production et la distribution de grandes envergures ;
- Maîtrise de la technologie (les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des processus) ;
- Jeunesse des salariés et encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise ;
- Choix du site : l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique ;
- Force de négociation, la taille de l'entreprise, en raison des parts de marché investies comparativement aux entreprises évoluant dans les mêmes secteurs d'activité ;
- Présence d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

1-5. L'organigramme de CIVITAL



S:\ISO 22000\5 Responsabilité de la direction\5.4 Responsabilité et autorité\F-RH-006 Organigramme

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

1-6. Identification de la structure concernée :

L'unité d'eau minérale « LALLA KHEDIDJA » du groupe CEVITAL SPA située au pied du mont Djurdjura dans la commune d'Agouni Gueghrane, à environ 35 Kms au sud-ouest du chef-lieu de la ville de TIZI OUZOU, puise son eau de la source Thinzer située au flanc du mont Kouriet .

L'eau de LALLA KHEDIDJA prend son origine au plus haut sommet du Djurdjura, pour parler de ses caractéristiques, il s'agit d'une eau oligo-minérale non gazeuse, riche en minéraux essentiels à la vie, réputée pour sa légèreté et sa pureté .C'est une eau de montagne dont le parcours géologique est protégé contre toute pollution. Elle est ainsi directement embouteillée sans subir aucun traitement chimique. En juillet 2007 la célèbre eau minérale prend sa place sur le marché. En plus de deux lignes de conditionnement destinées par l'eau minérale, l'unité dispose d'une troisième ligne destinée à la production de diverses boissons non alcoolisées.

Compte tenu de la conjoncture aussi bien nationale qu'internationale et de la concurrence accrue dans le secteur agroalimentaire, une maîtrise de positionnement stratégique peut garantir la pérennité et le développement de sont marchés. De ce fait, une stratégie est élaborée, traduite en axes et objectifs, ci-dessous :

- ✓ Valeur « IRIS » : Intégrité ; Respect ; Initiative ; Solidarité
- ✓ Respect des exigences légales, réglementaires et autres exigences et centrer le management de l'entreprise sur les principes et les normes internationales de management
- ✓ Satisfaire les exigences des clients en termes de qualité et de salubrité des denrées alimentaires.
- ✓ Améliorer les conditions de travail
- ✓ Renforcer les compétences humaines et organisationnelles
- ✓ Assurer une communication efficace
- ✓ Eliminer les dangers et réduire les risques santé et sécurité au travail
- ✓ Anticiper les changements et les risques
- ✓ Digitaliser les activités

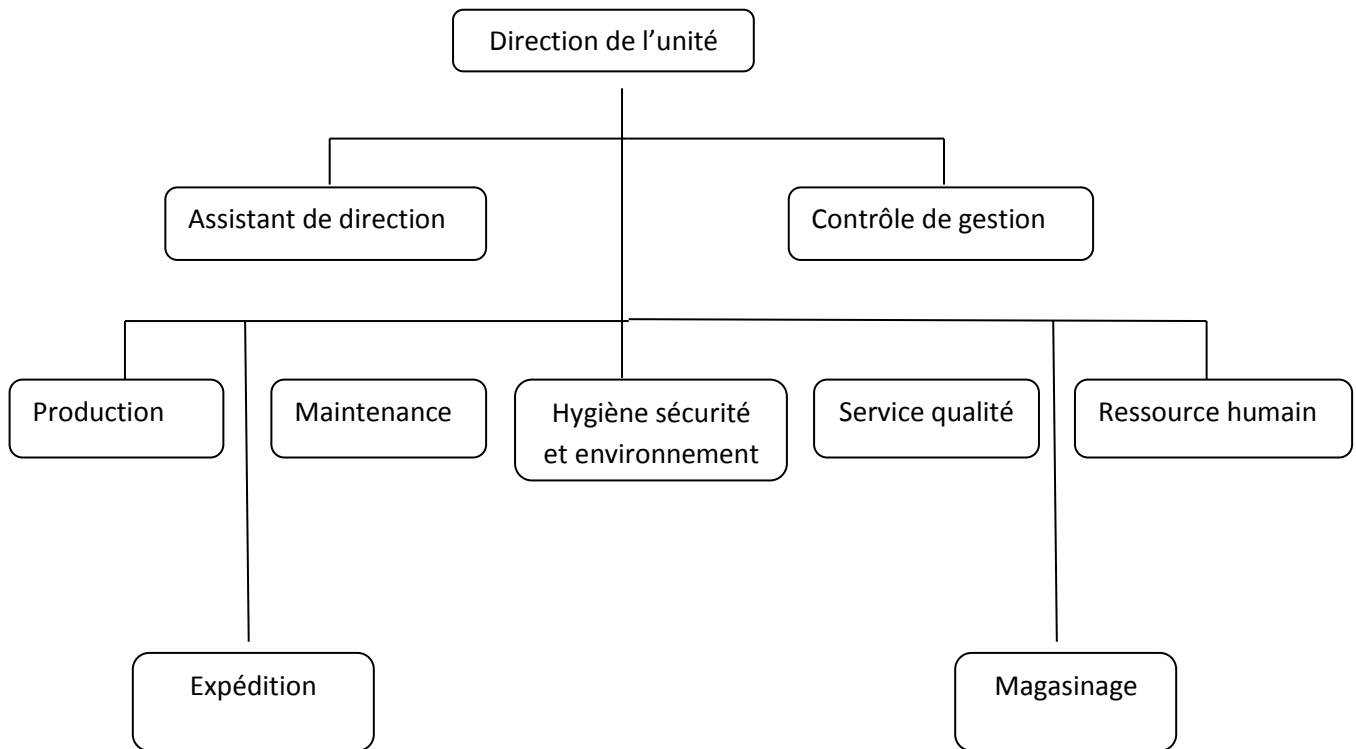
Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

1.6.1. Les différents locaux :

- **Le poste HT** : Le poste haute tension est alimenté par une ligne triphasée de 63KV et de puissance de 10 MVA provenant directement de Sonelgaz qui alimente les trois transformateurs MT/BT 31.5KV/380V à leurs tours alimentent les trois TGBT (Tableau Générale de Basse Tension)
Le départ d'alimentations des lignes et leurs accessoires sont assurés par les trois TGBT.
- **Local de régulation d'eau (Water Technologie)** : C'est une zone de tank qui joue le rôle de réservoir pour assurer la continuité de service au niveau de la ligne de production.
- **Salle NEP (Nettoyage En Place)** : L'atelier est doté d'un NEP automatique destiné à laver toutes les parties du système, en utilisant quatre types de recettes, qui seront utilisées en fonction des besoins et des arrêts de production.
- **Locale d'embouteillage** : C'est un ensemble de machines où on fait entrer les préformes et après un processus de transformation à savoir l'échauffement, soufflage, remplissage puis bouchonnage, on récupère des bouteilles pleines et bouchonnées.
- **Ligne de conditionnement** : La ligne de conditionnement est une interaction de nombreuses machines, elle est composée d'une étiqueteuse d'une dateuse, d'une fardeleuse, d'une poseuse de pognés, d'un palettiseur et d'une housseuse. Ces interactions sont assurées par les tapis convoyeurs.
- **Les UTILITES** : Les utilités assurent le fonctionnement des machines précédentes, qui sont :
 - Les compresseurs d'air 40bar, les compresseurs d'air 7bar, les refroidisseurs et la chaudière.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

1.6.2. Structure de l'unité Eaux minérales LALLA KHEDIDJA :



Source : document interne de l'unité LALLA KHEDIDJA

Conclusion

CEVITAL Agro-industrie est le leader du secteur agro-alimentaire en Algérie. Sa mission principal est le développement de sa production afin d'assurer la qualité et les conditions de ses différents produits (sucre, huile, margarine, boissons fruitées, eau minérale) et de satisfaire ses différents clients par la couverture du marché national. Nous avons pu constater que l'entreprise CEVITAL se caractérise par des moyens efficaces (capital) et outils modernes tel que leurs logiciels, et aussi d'un bon savoir faire, l'aide a mieux gérer ses différentes fonctions.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de CEVITAL

Section (02) : La formation au sein de l'entreprise CEVITAL

Notre étude a été menée principalement au niveau l'unité minéral LALLA KHEDIDJA CEVITAL. L'objectif de cette section est d'exposer d'une façon détaillée la composition de l'effectif de cette unité et présenter la formation au sein même de celle-ci

2-1. Description du capital humain au sein de l'unité minéral

2-1-1. L'effectif de l'unité minière LALLA KHEDIDJA

Le tableau suivant nous montre l'effectif de l'unité minière LALLA KHEDIDJA CEVITAL pour l'année 2023.

Tableau n°07 : effectifs unité minéral LALLA KHEDIDJA 2023.

Année	Effectifs
2023	212

Source : unité minéral LALLA KHEDIDJA

2-1-2. Présentation du capital humain par genre

Le capital humain de l'unité minéral est composé d'hommes et de femmes comme présenté dans le tableau qui suit :

Tableau n°08 : effectifs de l'unité minéral LALLA KHEDIDJA

Année	Sexe	Nombre	Total
2023	Hommes	203	212
	Femmes	09	

Source : unité minéral LALLA KHEDIDJA

Ce tableau nous permet de constater que l'effectif féminin demeure toujours faible au sein de cette unité

Car la nature des tâches effectuées et la capacité des hommes à mobiliser leur force de travail et de résister aux obstacles et aux difficultés, le système 3/8 qui implique le travail des

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de CEVITAL

salariés durant la nuit et les femmes ne peuvent pas travailler la nuit, la plus part des fonctions occupées par les femmes sont des taches administratives

2-2. La formation au sein de CEVITAL

La formation au CEVITAL Agro-industrie consiste à améliorer la qualification et le comportement des agents en les rendant plus performants à leurs postes, c'est un outil de gestion et de développement, et d'adaptation de la main d'œuvre aux exigences de l'organisation, dont l'objectif est de répondre aux nécessités de concilier les aspirations des individus aux besoins de l'entreprise

Donc la formation est aperçue comme une nécessité, car l'environnement est en mutation rapide ou l'homme doit apprendre a mieux s'adapter à ce changement dans sa vie professionnelle. Ainsi, elle veille à maintenir les travailleurs à niveaux plus élevé et occuper une place de choix sur le marché international, et cela en développant les ressources humaines afin que l'entreprise dispose d'un personnel qualifié répondant aux normes de qualification imposé par son activité et son développement.

2-3. Le cadre réglementaire de la formation au sein de CEVITAL:

Toute personne peut disposer des prestations de formation après avoir déposé une déclaration d'activité auprès de l'administration DE CEVITAL. Son activité s'inscrit ensuite dans un cadre juridique défini par le code du travail.

La formation doit être considérée comme un moyen destiné à atteindre un objectif, et non une fin en soi. Elle constitue un investissement qui doit porter des fruits en améliorant la qualification des agents en les rendant plus performants a leur poste de travail et en les préparant a l'occupation de nouveaux postes afin que l'administration puisse disposer des hommes qu'il faut au moment ou il faut.

Les administrations algériennes sont soumises à des textes réglementaires précis. La formation elle-même est conditionnée selon plusieurs articles de l'ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut générale de la fonction publique ;

2-4. Les objectifs de la formation au sein de CEVITAL

- Adaptation des salariés : En général, la formation favorise pour le salarié l'adaptation aux nouvelles exigences du poste de travail. Pour les nouvelles recrues, cette adaptation fait

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

souvent partie de la phase d'intégration qui prolonge le processus de recrutement et favoriser l'efficacité de toutes les nouvelles recrues par une meilleure utilisation du matériel, des équipements et une réduction des accidents ainsi que des départs. Elle peut s'effectuer pendant la période d'essai. L'évolution des métiers qui sont généralement dus à l'évolution technologiques nécessitent aussi la formation des anciens salariés

- Développer et Améliorer les connaissances, les capacités et le potentiel individuel
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser les attitudes positives qui permettront à réduire les couts et les pertes de rendement
- S'adapter aux exigences de l'environnement changeant car on est dans un environnement VUCA.
- La gestion de carrière : La formation permet le développement des compétences des salariés, ce qui offre des opportunités professionnelles aux salariés jugés compétents et performants qui leur permettront de grimper dans la hiérarchie de leur entreprise ou de s'améliorer dans leur poste actuel.

2-5. Les sources d'identification des besoins de formation :

Avant de commencer une action de formation, il est important de définir et ressortir les sources d'identifier des besoins en formation. Au sein de CEVITAL, les besoins de formation sont exprimés ou déterminés directement par la direction générale. Les besoins de formation reposent sur plusieurs critères :

- Les exigences réglementaires sécurité, telle que la conduite des chariots élévateurs : habilitation électrique, manipulation des produits chimiques.
- les exigences normatives : la qualité du produit selon les normes (FSSC22000, ISO9001, ISO22000, ISO45001.
- évaluation one to one.
- évaluation de carrière : préparer les plans de la relève ou les plans de succession.
- consolider les compétences au poste

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de CEVITAL

2-6. Les types de formation au sein CEVITAL.

On peut distinguer deux types de formation au sein de l'entreprise CEVITAL :

2-6-1. La formation réglementaire

La formation réglementaire fait référence à l'ensemble des initiatives mises en place par l'entreprise pour informer, sensibiliser et former ses employés sur les réglementations et les normes spécifiques qui régissent les activités de l'entreprise. Elle vise à assurer que les employés comprennent les exigences légales et réglementaires auxquelles ils doivent se conformer dans leur travail quotidien.

La formation réglementaire peut couvrir un large éventail de sujets en fonction des domaines d'activité. Par exemple, dans le secteur agro-alimentaire la formation réglementaire peut porter sur les normes de sécurité alimentaire, les bonnes pratiques d'hygiène, les étiquetages obligatoires, les certifications qualité.....

2-6-2. La formation exprimée par les métiers :

La formation exprimée par les métiers, également connue sous le terme de formation professionnelle, désigne l'ensemble des processus éducatifs et formatifs qui visent à préparer les individus à exercer un métier spécifique. Elle permet d'acquérir les connaissances, les compétences techniques et pratiques nécessaires pour répondre aux exigences d'un secteur professionnel particulier.

Cette formation est essentielle pour l'employabilité et la réussite professionnelle, elle permet aux salariés d'accéder à des opportunités d'emploi, d'évoluer dans leur carrière et de s'adapter aux nouvelles exigences du marché du travail. Elle contribue également au développement économique en fournissant aux entreprises des travailleurs qualifiés et compétents.

Elle peut prendre différentes formes, telles que des programmes de formation professionnelle, des cours techniques, des stages, des apprentissages en entreprise ou des formations dispensées par des professionnels expérimentés.

La formation exprimée par les métiers peut être dispensée par des institutions d'enseignement, des centres de formation professionnelle, des entreprises, des syndicats ou des organismes spécialisés.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de CEVITAL

2-7. Le plan de formation au sein de l'entreprise CEVITAL

L'entreprise CEVITAL Agro-industrie identifie son besoin en formation par la définition des tâches qu'il faut exécuter et où bien elle fait une comparaison entre les compétences de ses salariés et les attentes de poste (annexe 01).

Chaque fin d'années T4, Les responsables de chaque département expriment leurs besoins en formation par le biais d'une fiche de structure qui sera adressée au responsable chargé de la formation, celui-là procède au classement de ces besoins par catégories socioprofessionnelles (CSP) et par type de formation. Une fois que le classement est effectué, le responsable de formation évalue financièrement toutes les actions de formation exprimées.

Une fois la première étape est achevée, une réunion sera organisée entre le Directeur régional, le responsable de formation et le chef de chaque département afin de finaliser les actions de formation programmées, après avoir eu l'accord du Directeur régional qui, seul peut accepter ou refuser une action de formation (annexe 02).

Il sera procédé à la prospection et au choix d'organismes formateurs dont le DRH est responsable du déclenchement de la commande, du déroulement et du suivi de la formation.

2-8. Le budget de la formation au sein de CEVITAL.

D'après la loi Algérienne, chaque entreprise doit consacrer au minimum 1% de sa masse salariale à la formation. Mais par contre l'entreprise CEVITAL dépense plus que 1% car son but n'est pas de consommer ce pourcentage comme une exigence réglementaire mais d'évoluer les compétences de son personnel. Un budget lui est consacré annuellement et ce budget dépasse assez souvent les 1 % du chiffre d'affaire imposé par la loi.

2-9. L'évaluation de la formation au sein de CEVITAL

Toute formation doit faire l'objet d'évaluation et de suivi au sein de l'entreprise CEVITAL, en effet Cette évaluation se fait en deux niveaux :

2-9-1. Evaluation à chaud

L'évaluation à chaud permet de mesurer l'impact immédiat de la formation sur participants et d'obtenir des commentaires sur différents aspects de la formation tels que la

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

pertinence des contenus, la qualité des formateurs, les méthodes pédagogiques utilisées, l'organisation de la formation, etc. (annexe 03)

2-9-2. Evaluation a froid

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

A la fin de la formation, des fiches d'évaluations de formation ont été distribuées aux participants par exemple : Evaluation à chaud.

Après six (06) mois une autre évaluation à froid est prévue, à la fin un taux d'efficacité de la formation est arrêté selon la moyenne des taux mentionnés sur les fiches d'évaluations (annexe 04)

2-10. L'importance de la formation

Comme toute entreprise, l'entreprise CEVITAL Agro-industrie accorde une très grande importance à la formation de ses salariés, et elle veille à l'amélioration de leurs compétences.

La formation a été toujours un facteur de motivation pour le personnel de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie.

-Une bonne formation devient pour les salariés un facteur déterminant de leur satisfaction et indirectement de leur motivation ;

-La formation facilite l'adaptation du salarié au poste occupé et permet à ce dernier de développer son employabilité ;

- Le DRH affirme que la formation est un outil indispensable pour avoir un personnel compétent.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

Section (03) : Analyse et l'interprétation des résultats du questionnaire

Pour exploiter nos acquis théoriques et répondre convenablement à notre problématique, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie que nous allons présenter dans cette section.

3-1. Préparation et réalisation de l'enquête :

Pour mieux connaître l'avis du personnel de l'entreprise CEVITALE sur la contribution de la formation sur le développement du capital, nous avons mené une enquête au niveau de l'unité CEVITAL Agro-industrie LALLA KHEDIDJA.

3-1-1. Présentation de l'échantillon :

Nous avons adressé notre questionnaire à l'ensemble du personnel de l'entreprise CEVITAL

3-1-2. Objectifs de l'enquête :

Notre enquête vise à comprendre ce qui amorce la mise en place du plan de formation au niveau de la structure étudiée et comprendre des actions de formations dispensées sur les compétences des bénéficiaires.

Déterminer le niveau de satisfaction du personnel à l'issue de la formation. Déterminer l'impact de la formation sur leurs compétences et notamment sur leurs savoir, savoir faire et comportement ;

3-2. Architecture du questionnaire :

Le contenu de notre questionnaire se présente comme suit¹ :

3-2-1. Une présentation :

Elle est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, il est utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre étude.

¹ Voir le questionnaire dans l'annexe 05

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

3-2-2. Les questions : Le questionnaire comporte :

- Des questions fermées : ou l'interrogé peut répondre par oui ou non, Exemple : Avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors de cette Formation?
- Des questions semi-ouvertes : ou l'interrogé peut choisir une réponse parmi celles données ou en proposer d'autres ; Exemple : selon vous, vos objectifs lié à cette formation ont-ils été atteints ?

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires
- La récupération des questionnaires
- Le dépouillement des questionnaires ;
- Et enfin, l'analyse des réponses.

Toutes ces questions portent sur :

- Les conditions du déroulement de l'action de formation.
- la contribution de la formation

3-3. Exploitation et analyse des résultats :

Selon notre enquête de terrain, nous avons obtenu les résultats suivants :

Partie01 : Les données personnelles.

La partie une est consacrée aux données personnelles des salariés de CEVITAL

Question n°1 : Genre

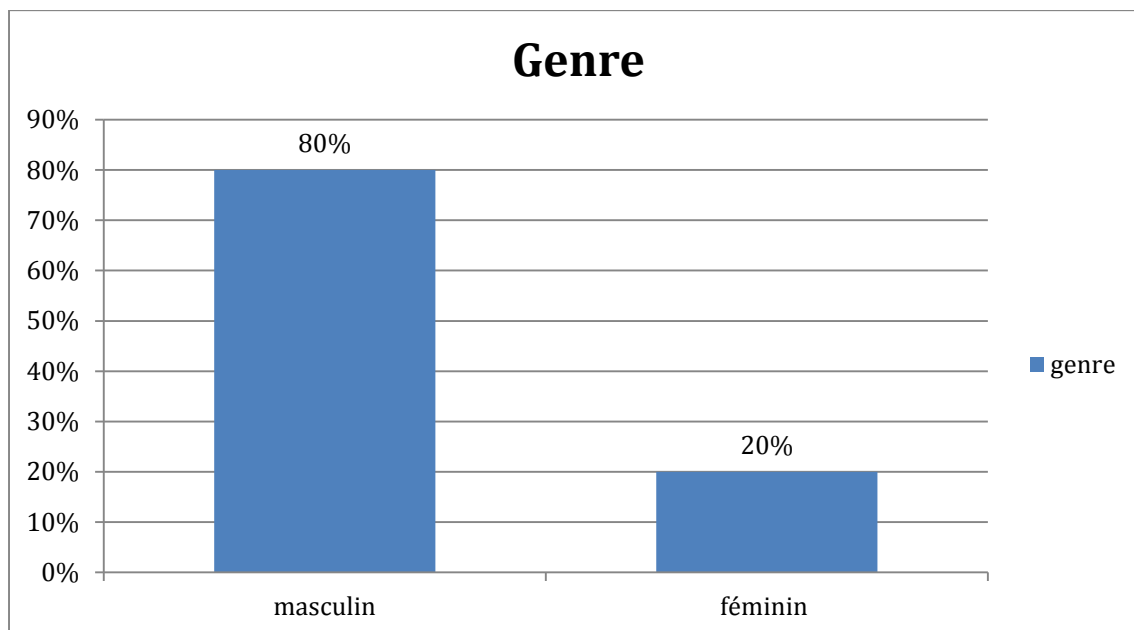
Tableau 09 : Répartition de l'échantillon par genre :

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Féminin	4	20%
Masculin	16	80%
Total	20	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

Figures N° 03: Répartition de l'échantillon par genre



Source : Réalisé par nos soins à de l'enquête

D'après les données du tableau et les données du la figure, on remarque que la plus part des membres de l'échantillon de notre étude sont du sexe masculin avec une représentation de 80 %, alors que le sexe féminin est représenté par un pourcentage de 20%. On constate qu'il ya une forte domination de l'homme sur les postes de travail.

Ces résultats peuvent s'expliquer par la nature des taches effectuer et la capacité des hommes à mobiliser leur force de travail et de résister aux obstacles et aux difficulté, le système 3/8 qui implique le travail des salariés durant la nuit et les femmes ne peuvent pas travailler la nuit, la plus part des fonctions occupées par les femmes sont des taches administratives

Question n°02 Age

Tableau 10 : Répartition de l'échantillon par tranches d'âge.

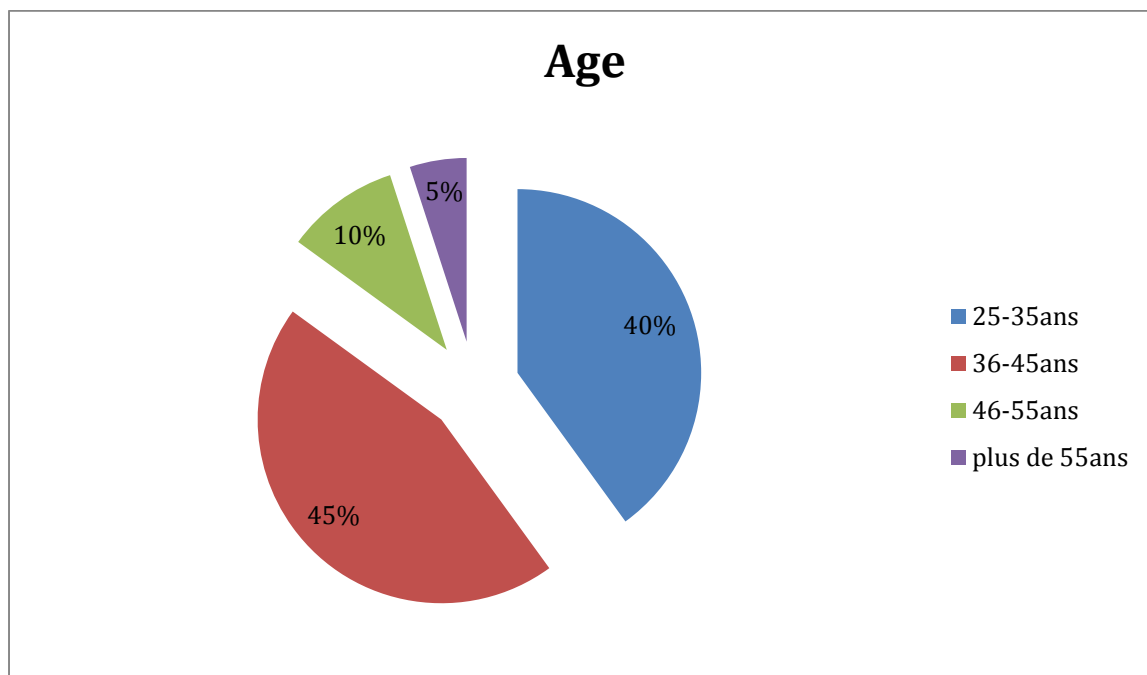
Age	Fréquence	Pourcentage
25-35ans	8	40%
36-45ans	9	45%
46-55ans	2	10%

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

Plus de 55ans	1	5%
Total	20	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°04 : Répartition de l'échantillon par tranches d'âge.



Source : Réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

La tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevé est celle de « 36-45 ans » avec un taux de 45% ; suivie par celle de « 25-35 ans » avec un taux de 40%. 10% des interrogés ont un âge appartenant à la tranche « 46-55 ans », et 5% des agents interrogés ont plus de 55 ans. Cela explique que la CEVITAL s'oriente vers une politique de recrutement des jeunes fraîchement diplômés prêts à l'insertion professionnelle. Et afin de faciliter leur adaptation et intégration dans le monde professionnel ; l'administration consacre un programme de formation pour les nouvelles recrues.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

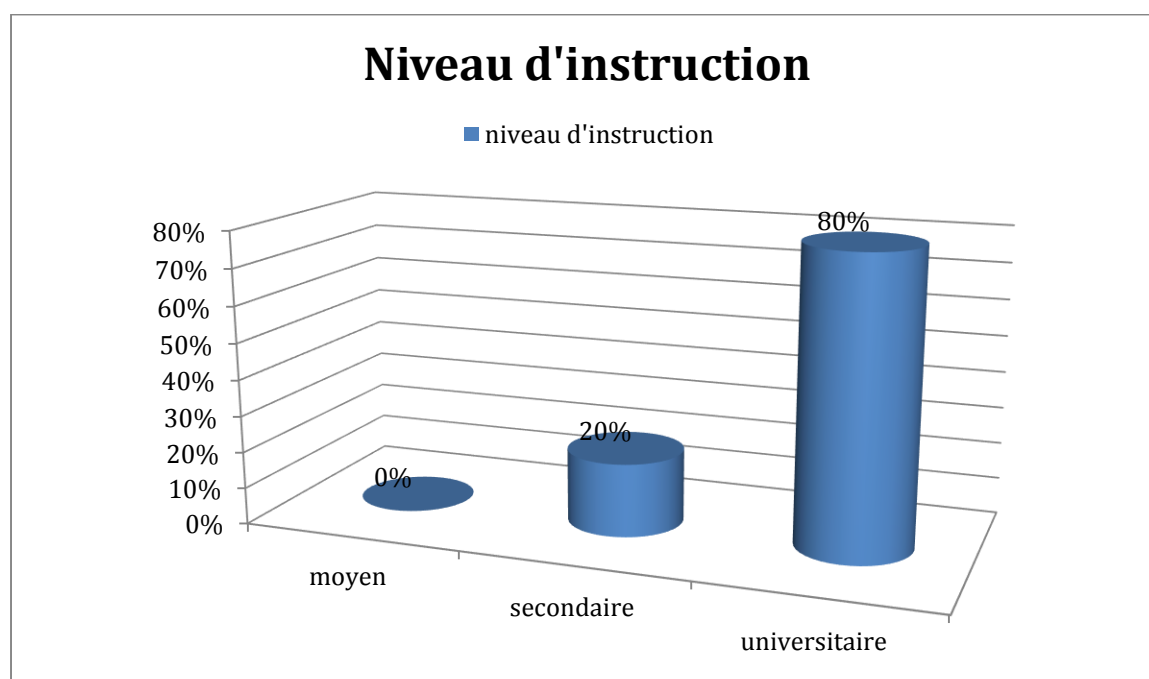
Questions n°03 : Niveau d’instruction.

Tableau n°11 Niveau d’instruction

Désignation	effectifs	Pourcentage (%)
Moyen	0	0%
Secondaire	5	20%
Universitaire	15	80%
Total	20	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir de l’enquête.

Figures N°05 Répartition de l’échantillon par niveau d’instruction



Source : Réalisé par nos soins à partir de l’enquête

Sur 20 personnes interrogées, nous notons que leur niveau d’instruction est varié comme suit :

15 personnes ont un niveau universitaire, soit un taux de 75%.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

Les 5 personnes, soit un taux de 25% ont un niveau secondaire.

Et 0% pour niveau moyen.

Suite aux résultats de ce tableau on déduit que l'entreprise CEVITAL favorise les universitaires pour accéder aux postes, car se sont des tâches qui exigent des hautes qualifications.

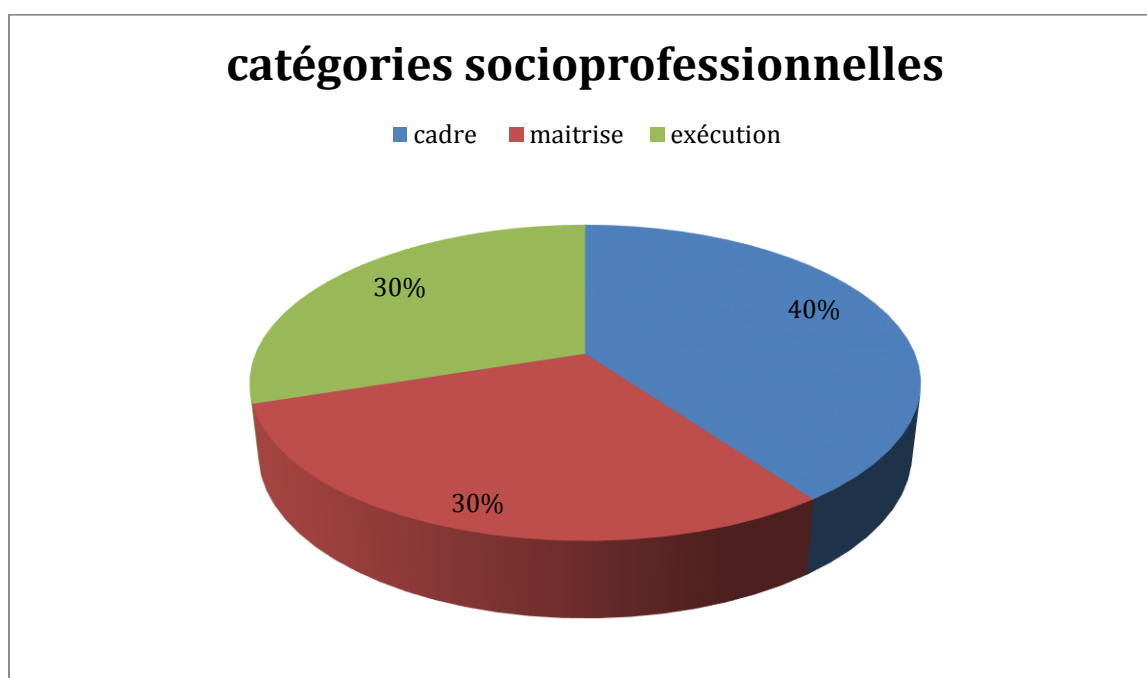
Question n°04 : Les catégories socioprofessionnelles.

Tableau n°12 : Les catégories socioprofessionnelles.

Désignation	effectifs	Pourcentage(%)
Cadre	8	40%
Maitrise	6	30%
Exécution	6	30%
Total	20	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n° 06 Les catégories socioprofessionnelles.



Source : Réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

La représentation de l'effectif de l'entreprise en matière de catégories socioprofessionnelles se présente comme tel : 30% qui représentent les agents d'exécutions, suivi de 30% d'agents de maîtrise et de 40% de cadres.

D'après les résultats de l'enquête remarquée dans le tableau et la figure ci-dessus on constate que les taux sont proches, et cela renvoie à la nature de l'activité de l'établissement qui est essentiellement la production et la commercialisation.

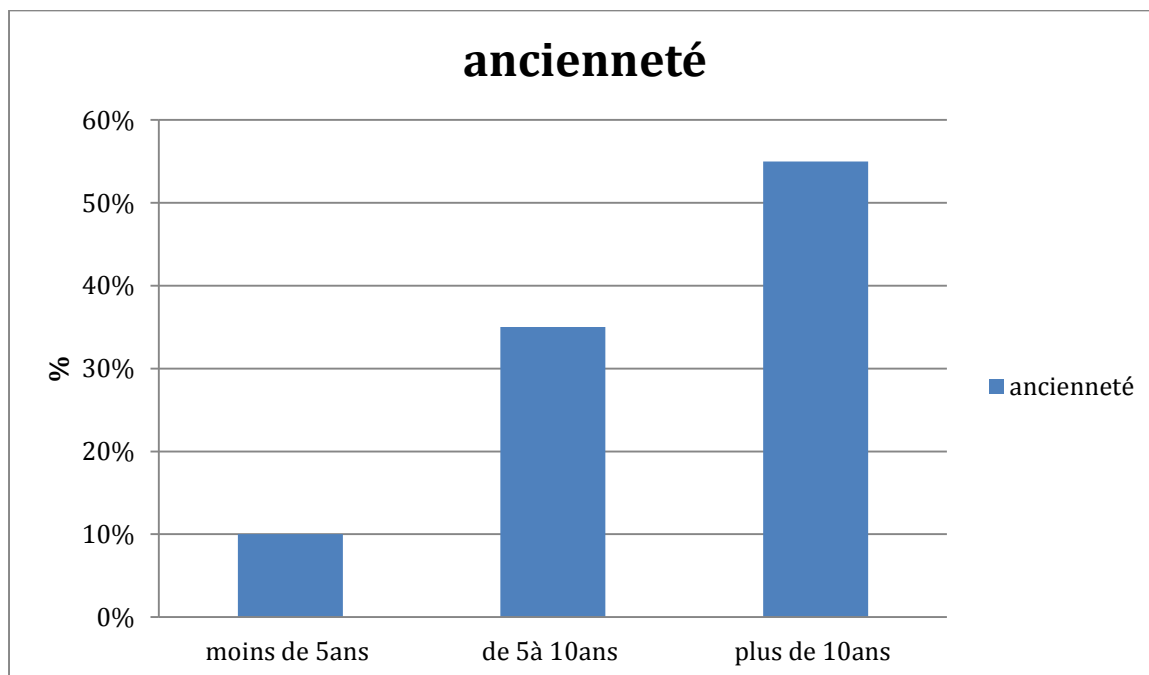
Question n°05 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.

Tableau n°13: L'ancienneté.

Désignation	Effectifs	Pourcentage(%)
Moins de 5 ans	2	10%
De 5ans à 10 ans	7	35%
Plus de 10 ans	11	55%
Total	20	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figures N° 07 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.



Source : Réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

Le tableau et la figure ci-dessus représentent le nombre d'années (ancienneté) de service de notre échantillon d'étude. Nous remarquons que la majorité des salariés de l'établissement possèdent au plus de 10ans d'ancienneté est de 55% .des salariés ont une ancienneté qui varie de cinq (05) ans à dix (10) ans est de 35%, et enfin 10% des salariés ont une ancienneté de moins de cinq (05) ans.

On peut dire que l'établissement possède un capital humain riche qui est constitué de personnes âgées compétentes et expérimentées et aussi de jeunes moins anciens mais possédant l'énergie, les compétences et les qualités qui leur permet d'évoluer et d'apprendre à faire mieux leurs tâches.

Partie (02) : la formation

La Partie deux, nous revenons à l'essentielle des données de formation et de gestion des carrières.

Question n°06 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation.

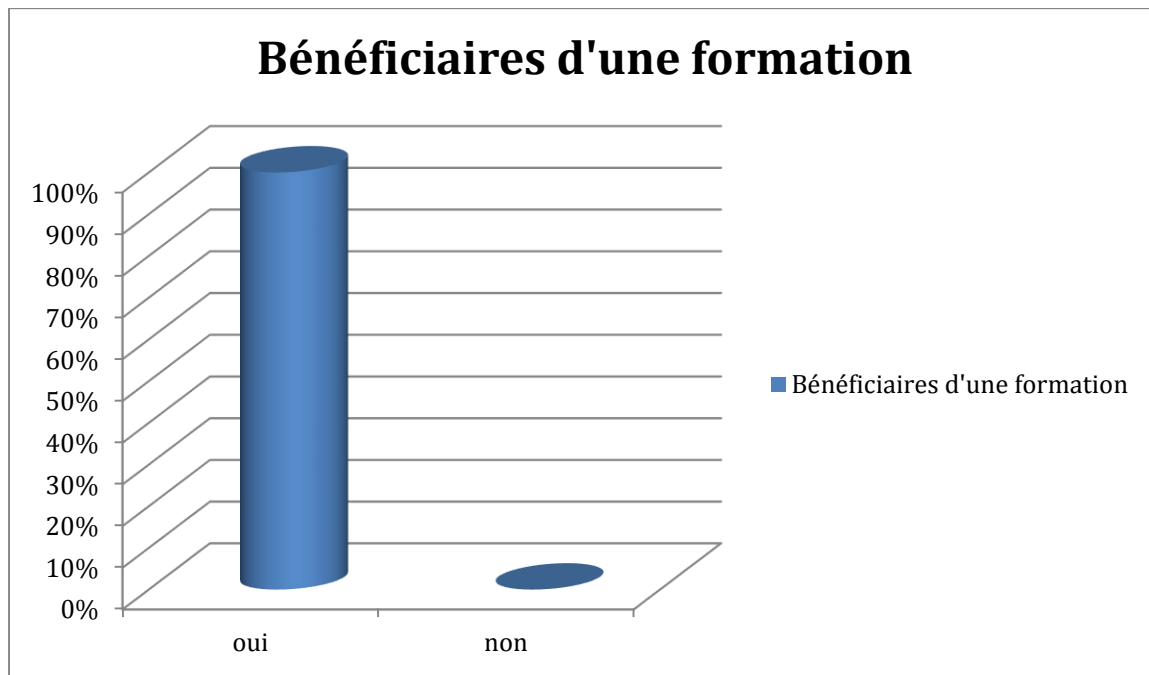
Tableau n°14 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	Pourcentage%
Oui	08	06	06	20	100%
Non	00	00	00	0	0%
Total	08	06	06	20	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

Figures n°08 : Les bénéficiaires d'une formation.



Source : Réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Sur les 20 personnes interrogées, tout les employés ont bénéficiés d'au moins une formation, soit un taux de 100%. Cela s'explique par la transmission du savoir et le savoir faire et les comportements qui permettent d'alimenter des bases des données collectives des connaissances.

Donc l'administration s'inscrit dans une logique d'amélioration des compétences par voie de formation

Question n°7 : Réparation de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation professionnelle

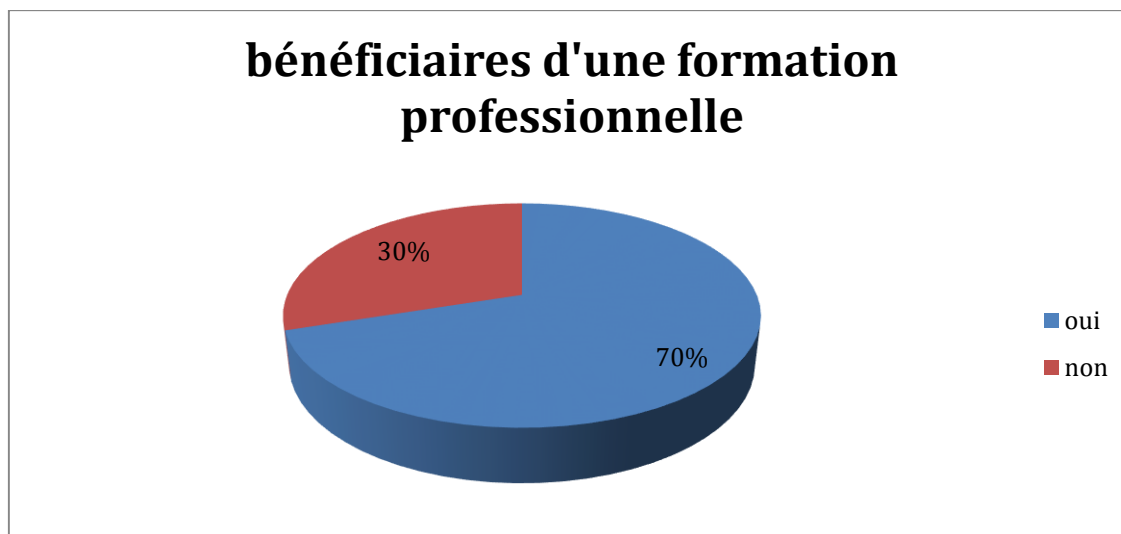
Tableau n°15 : Réparation de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation professionnelle

désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de prépose	Pourcentage %
Oui	06	04	04	14	70%
Non	02	02	02	06	30%
Total	08	06	06	20	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

Figure n°09: Bénéficiaires d'une formation professionnelle.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

D'après le tableau et la figure ci-dessus, nous remarquons que la majorité des salariés interrogés, soit 70%, ont bénéficié d'une formation professionnelle, et ceci essentiellement pour les trois catégories socioprofessionnelles.

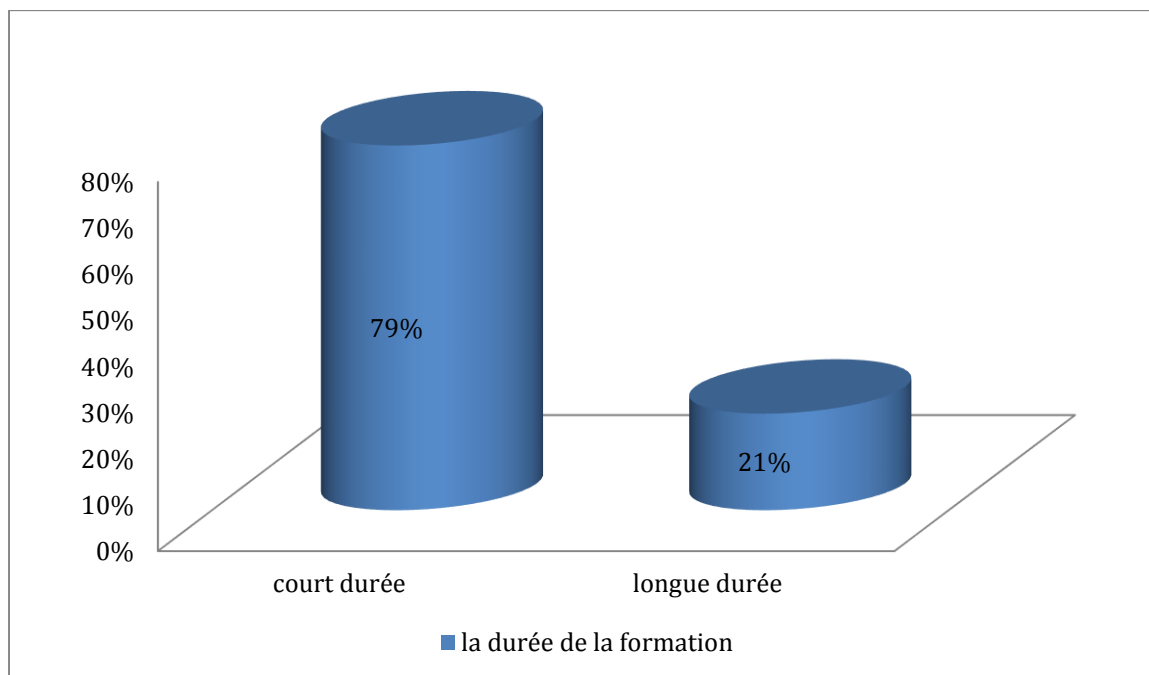
Tableau n°16 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation d'une courte ou longue durée

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	Pourcentage %
Court durée	05	02	04	11	79%
Longue durée	01	02	00	03	21%
Total	06	04	04	14	100%

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

Figures n°10 : La durée du la formation



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Nous constatons que la majorité de notre échantillon, soit 79% ont bénéficié d'une formation d'une courte durée, et seulement 21% de notre échantillon ont bénéficié d'une formation d'une longue durée, et ceci pour toutes les catégories socioprofessionnelles, ce qui signifie que CEVITAL favorise les formations de courtes durée, puisqu'elles ne prennent pas trop de temps et ne sont pas couteuses.

Question n°08 : Pensez-vous que la formation est bénéfique ?

Tableau n°17 : Avis des catégories socioprofessionnelles sur la formation.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	Pourcentage %
Oui	08	06	06	20	100%
Non	00	00	00	00	00%
total	08	06	06	20	100%

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

Figure n °11 : Avis des catégories socioprofessionnelles sur la formation



Source : Réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

D'après le graphe et le tableau ci-dessus tous les salariés interrogés, affirment que la formation est bénéfique. Ce qui nous permet de déduire que le personnel de CEVITAL est conscient de l'importance de la formation pour

Question n°09 : Votre formation était-elle:

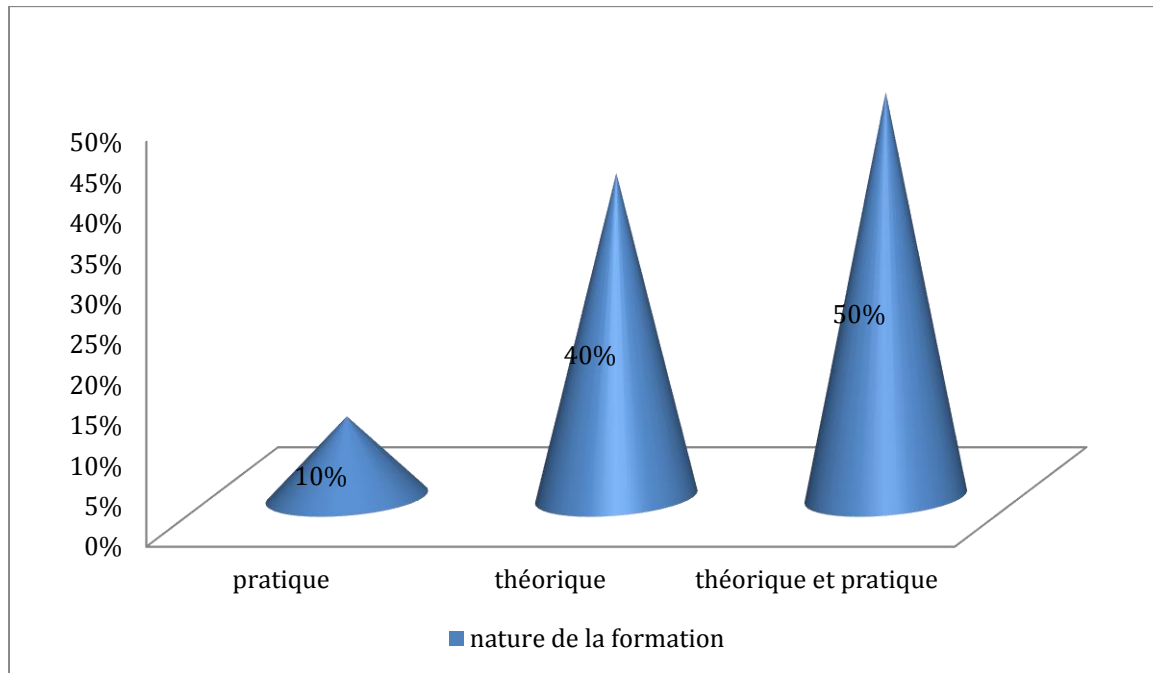
Tableau n°18 : Nature de la formation.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	Pourcentage %
Pratique	01	1	00	02	10
Théorique	03	02	03	08	40%
Théorique et pratique	04	03	03	10	50%
Total	08	06	06	20	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de CEVITAL

Figures n°12 : La nature de la formation



Source : Réalise par nos soins à partir de l'enquête.

Il ya lieu de noter que d'après les enquêtés, 50% ont suivi des formations théoriques et pratiques, cependant 40% ont reçu une formation théorique et 10% ont eu une formation pratique, nous avons constaté que l'entreprise CEVITAL tient compte de deux types de formation.

D'après ces résultats on a conclu que l'objectif de la formation au sein de CEVITAL est de s'adapter, au changement technologique engendré par les besoins du milieu de travail, ou pour un projet d'entreprise, pour être capables d'exercer leurs tâches et être opérationnel, et renforcer le sentiment de confiance de leur capacité qui peut aider à dépasser toutes les difficultés du poste de travail.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

Question n°10 : Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

Tableau n°19 : L'avis des salariés du la formation

Désignation	Cadre	%	MAITRISE	%	Exécution	%	Nombre de réponse	%
Une meilleure adaptation au poste	04	50 %	03	50%	02	33%	09	44,3%
Un enrichissement de votre culture personnel	01	12,5 %	0	00%	00	00%	01	4,2%
La possibilité d'être promu	01	12,5 %	01	17%	01	17%	03	15,5%
Une meilleure participation pour l'établissement	02	25%	02	33%	03	50%	07	36%
Total	08	100 %	06	100 %	06	100 %	20	100%

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Nous remarquons que la plupart des salariés interrogés soit 44.3% de toutes les catégories socioprofessionnelles, attendent de la formation une meilleure adaptation au poste, et 36% des salariés interrogés attendent une meilleure participation pour l'établissement, ce qui confirme la prise de conscience des salariés de cette entreprise de la responsabilité qu'ils ont par rapport aux postes qu'ils occupent.

La possibilité d'être promus est de l'ordre de 15,5%. Et Ceux qui attendent l'enrichissement de leur culture sont représentés par un pourcentage de 4,2%.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

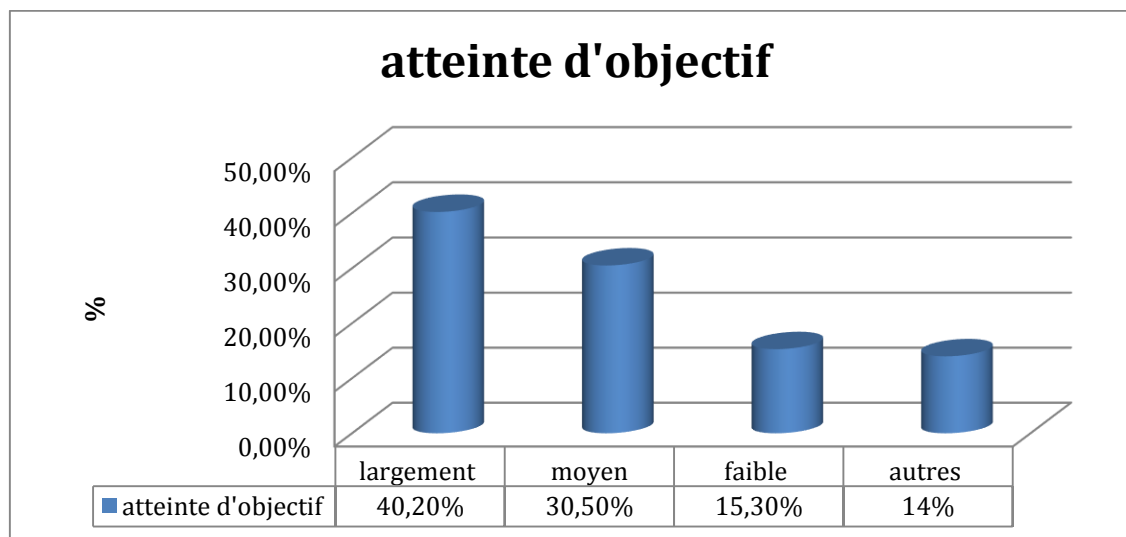
Question n°11 : Selon vous, vos objectifs liés à cette formation ont-ils été atteints ?

Tableau n°20 : Atteinte des objectifs.

Désignatio n	Cadr e	%	Maitris e	%	Exécutio n	%	Nombr e de réponse	Pourcentag e %
Largement	03	37,5 %	02	33,3 %	03	50%	8	40,2%
Moyen	02	25%	02	33,3 %	02	33,3 %	6	30,5%
Faible	01	12,5 %	01	16,7 %	01	16,7 %	3	15,3%
Autres	02	25%	01	16,7 %	00	00	3	14%
Total	08	100%	06	100%	06	100%	20	100%

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Figures n°13 : atteinte de l'objectif



Source : réalisé pas nos soins à partir de l'enquête

Le graphe ci-dessus manifeste que 40,2% des salariés de notre échantillon trouvent que les objectifs de formation sont largement atteints, 30,5% d'entre eux pensent qu'ils sont

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

moyennement atteints, 15,3% considèrent qu'ils ne le sont pas ou faiblement atteints, et 14% disent autres. La majorité qui ont répondu, que les objectifs sont atteints largement sont de la catégorie socioprofessionnelle d'exécution avec 50%

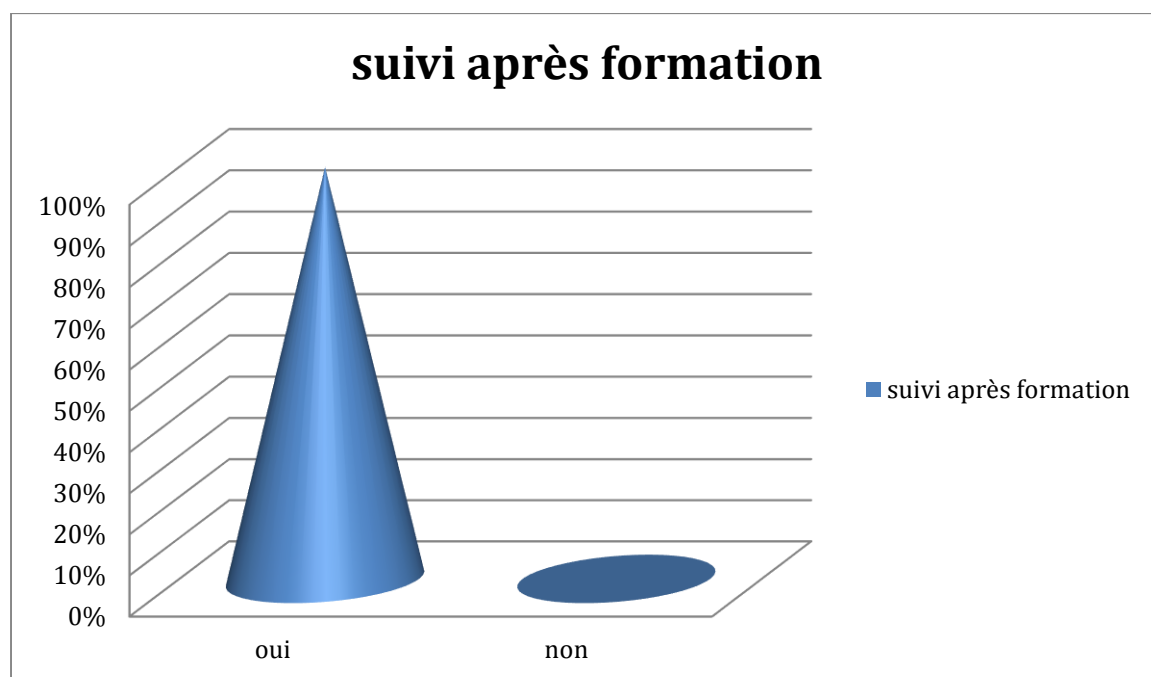
Question n°12 : La répartition de l'échantillon selon le suivi après la formation.

Tableau n°21: le suivi après la formation

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de reposons	Pourcentage
Oui	08	06	06	20	100%
Non	00	00	00	00	00%
Total	08	06	06	20	100%

Source : réalise par nos soins à partir de l'enquête

Figuresn°14 : suivi après formation



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

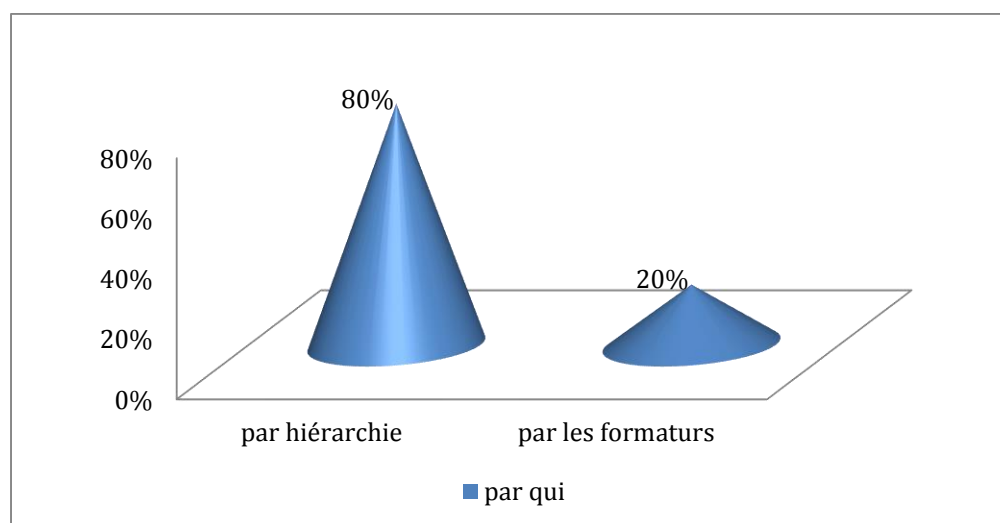
D'après le tableau et le graphe ci-dessus indiquent que 100%, des salariés interrogés sont aidés dans la mise en œuvre de leurs compétences acquises après la formation (d'où la confirmation de la deuxième hypothèse)

Tableau n°22 : par qui évalué (hiérarchie, formateur).

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de repose	Pourcentage
Par la hiérarchie	07	04	05	16	80%
Par les formateurs	01	02	01	04	20%
Total	08	06	06	20	100%

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Figures n°015: par qui évalué (hiérarchie, formateur).



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Nous constatons que 80% des formés sont évalués, après leur formation par la hiérarchie, contre 20% qui sont évalués par les formateurs. Cela explique que l'entreprise cherche à savoir si les objectifs ont été atteints.

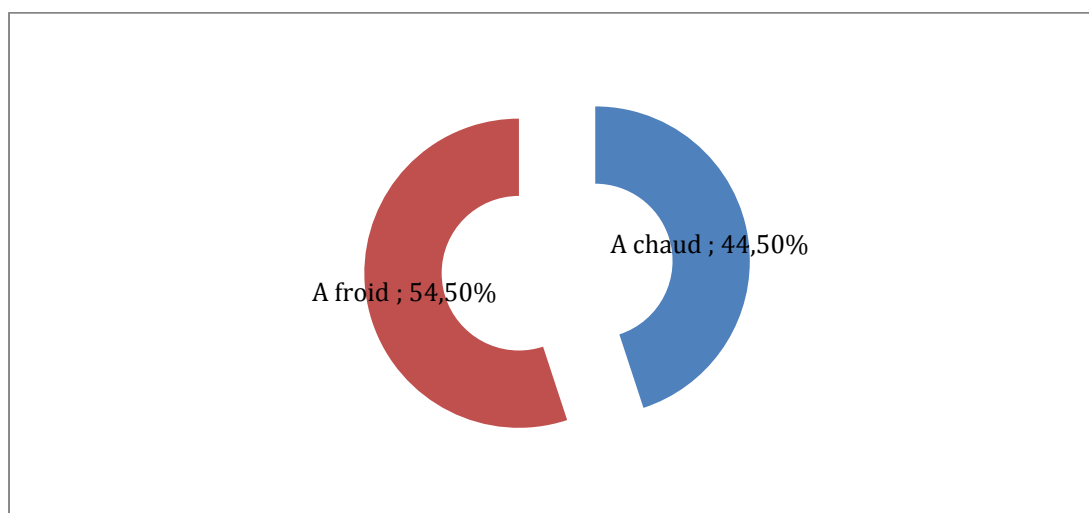
Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

Tableau n°23 : le temps de l'évaluation

désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	Pourcentage %
A chaud	08	02	02	12	44,5%
A froid	07	04	04	15	54,5%
Total	015	06	06	27	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Figure n°16 : le temps de l'évaluation



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Le total de l'échantillon a dépassé 20 car il ya ceux qui ont eue l'évaluation A chaud et A froid. D'après la figure et le tableau ci-dessus, on remarque que 54,5%des salariés interrogés (7 cadres, 4 de maitrise et 4 de l'exécution de l'échantillon) sont évalués à froid, contre seulement 44,5% qui sont (8 cadres, 2 de l'exécution et 2 de maitrise) évalués à chaud. Cela signifie que les responsables de cette entreprise auront plus tard, à savoir si les objectifs de la formation ont été atteints ou non.

Question n°13 : Avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors de cette formation.

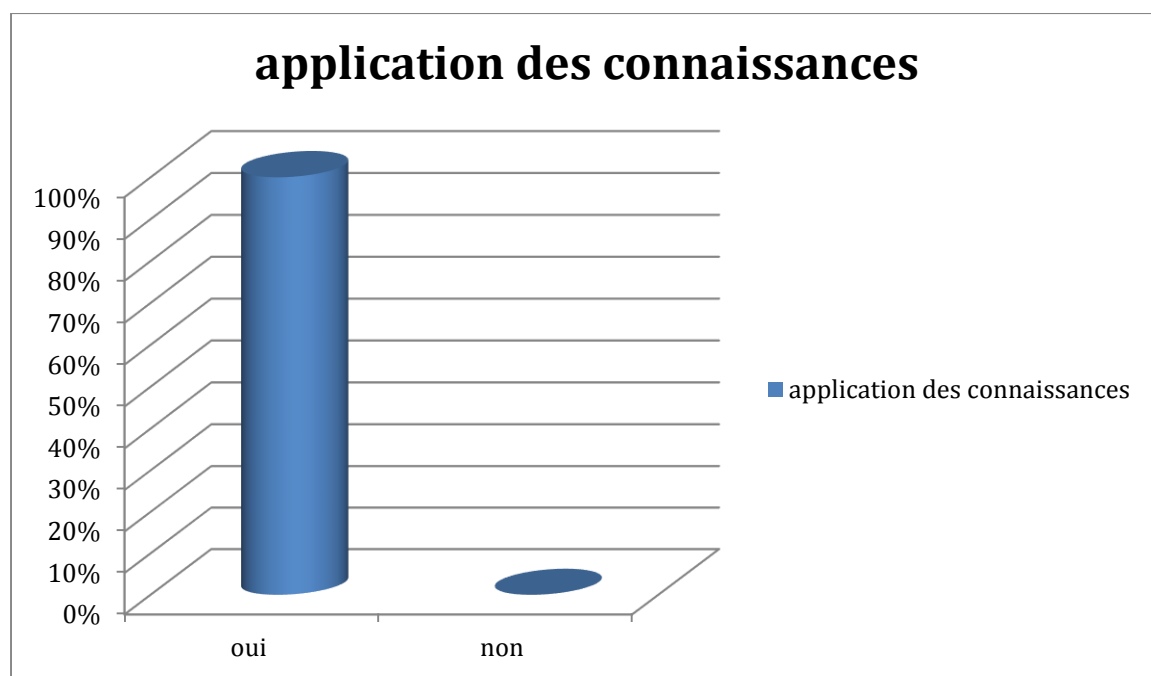
Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

Tableau n°24 : application des connaissances

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	Pourcentage %
Oui	08	06	06	20	100%
Non	00	00	00	00	00%
Total	08	06	06	20	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figures n°17 : application des connaissances



Source : Réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

D'après le tableau et la figure ci-dessus. Les 20 personnes interrogées, disent qu'elles ont pu appliquer les connaissances acquises lors des formations ;

Vu que les connaissances acquises ont été appliquées par tous les formés, cela relève que ces formations ont eu un impact positif sur le développement des compétences.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

Au vu de l'utilisation et de l'application des connaissances acquises lors de la formation au milieu du travail, nous pouvons déduire d'une part l'efficacité du plan de formation de l'administration ainsi que l'impact de ces formations sur développement des compétences.

Question n°14 : que pensez-vous de la politique de formation adoptée par l'entreprise ?

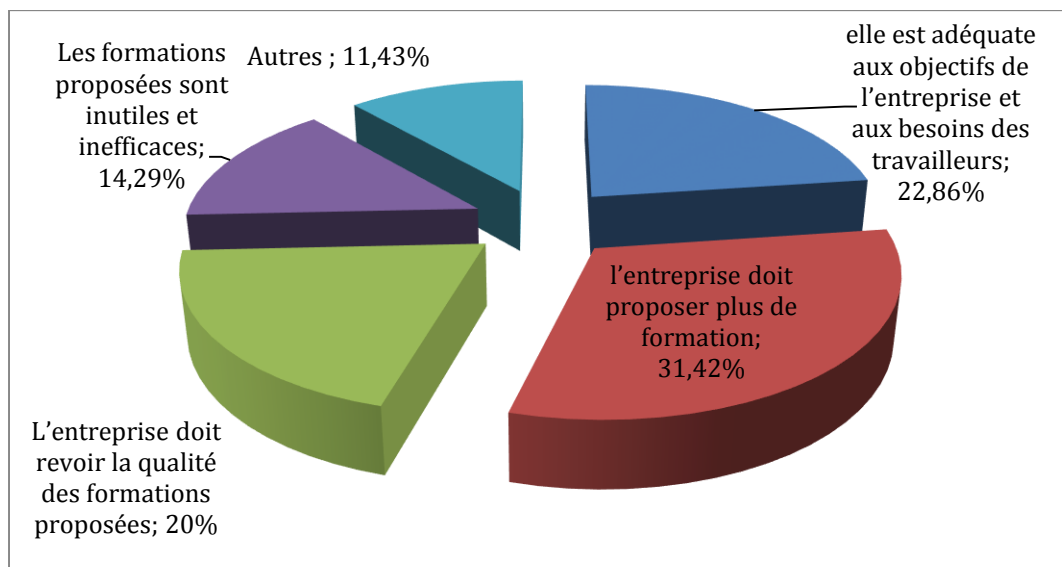
Tableau n°25 : l'avis des enquêtes sur la politique de la formation adoptée par l'entreprise.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	Pourcentage %
elle est adéquate aux objectifs de l'entreprise et aux besoins des travailleurs	02	03	03	08	22,86
l'entreprise doit proposer plus de formation	06	02	03	11	31,42
L'entreprise doit revoir la qualité des formations proposées	02	03	02	07	20
Les formations proposées sont inutiles et inefficaces	02	02	01	05	14,29%
Autres	02	01	01	04	11,43
Total	14	11	10	35	100%

Sources : Réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

Figure n°18: avis sur la politique adoptée



Source : Réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

*Le nombre de réponses dépasse le nombre des enquêtés car il s'agit d'une question à choix multiple.

Ce tableau indique que 31,42% des enquêtés pensent que l'entreprise doit proposer plus de formation, 22,86% des enquêtés disent que la politique de formation adoptée par l'entreprise est adéquate aux objectifs de l'entreprise et aux besoins des travailleurs alors que 20% des enquêtés pensent que l'entreprise doit revoir les qualités des formations proposées, enfin 14,29% répondent que les formations proposées sont inutiles et inefficaces.

Question n° 15: Souhait d'autres actions de formation.

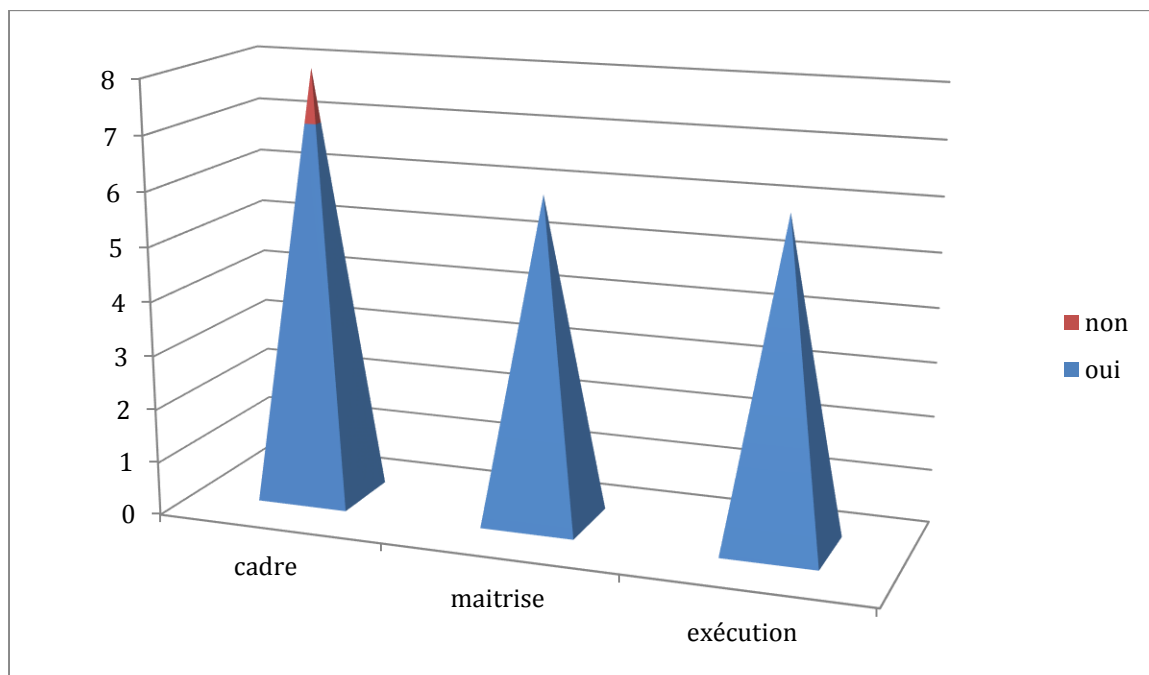
Tableau° 26 : souhait d'autres actions de formation.

Souhaiter une autre formation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	Pourcentage %
Oui	07	06	06	19	95%
Non	01	00	00	01	5%
Total	08	06	06	20	10%

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

Figures n°19 : souhaiter autre formation.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

A la question de s'avoir si les formés souhaitent d'autres actions supplémentaires, nous constatons que la majorité des enquêtés ont répondu par oui.

Et comme nous pouvons s'y attendre, les salariés sont particulièrement intéressés à leur développement professionnel. Leurs formation suivie déjà, les a dotés de caractéristiques jugées souhaitables, les a incités à adoptés de meilleures attitudes. De même, nous imaginons assez bien qu'une formation qui serait souhaitée encore une fois par ceux a qui elle est destinée déjà inévitablement leurs procure une intégration rapide au travail.

Cette question appuie l'idée précédemment avancée, selon laquelle, une certaine motivation naît suite aux actions de formations.

En effet, la formation présente pour les travailleurs une occasion exceptionnelle d'évolution personnelle et professionnelle, c'est pour cette raison que les salariés déclarent attacher une grande importance à l'amélioration de leurs compétences, ajoutant que ces actions de formation ne servent pas seulement à développer des compétences, mais également a l'amélioration de la qualité de la communication et des relations humaines entre les salariés.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

3-4. Les résultats d'études et synthèse d'analyse

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

- ✓ Les résultats obtenus indiquent que le nombre d'années d'étude (niveau d'instruction) l'expérience dans le travail et les différentes formations suivies ont de manière générale une influence significative sur les pratiques et les tâches occupé par les activités de ces employés
- ✓ CEVITAL accorde une grande importance à la formation. D'ailleurs nous avons constaté lors de notre étude que tous les salariés interrogés en ont bénéficié. Toutefois, cette observation peut être relativisée par le choix des thèmes de formation et leur adaptation au contexte spécifique de l'entreprise ou aux moments réels où les employés éprouvent réellement le besoin de se former.
- ✓ Cet organisme veille à s'assurer des compétences acquises lors de ces formations par les supérieurs hiérarchique en procédant à une évaluation des acquis mais elle demeure très sommaire et ne reflète pas réellement les écarts pré et post formation
- ✓ En fin la politique et les pratique de formation mises en œuvre provoquent les même effets qui étaient escomptés, les effets repérés sont en accord avec les objectif de départ : la formation contribue efficacement à adapter les salaires au travail et collabore à développer les compétences qui sont déclinées en savoir, savoir-faire et savoir être.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sien de CEVITAL

Conclusion

Au terme de ce chapitre, il vient pour compléter le cadre théorique et cerner les pratiques du développement du capital humain. Et cela par l'analyse des différentes données collectées tout au long de notre stage pratique.

Cette recherche nous permet de dire que CEVITAL a fournie des efforts considérables pour le développement du capital humain de ses salariés, pour chaque exercice elle forme un nombre important de ses salariés. et elle met en place un budget important pour financer des différentes formations.

L'entreprise CEVITAL est consciente de l'importance qu'il faut donner au développement du capital humain par la formation pour améliorer les compétences et les performances et gère la carrière de ces salariés et les préparer pour accomplir les différents défis imposés par l'environnement instable et complexe.



Conclusion générale



Conclusion générale

L'objectif de notre travail consistait à étudier le développement du capital humain dans les entreprises algériennes, notamment par le biais de la formation, avec les changements fréquents et significatifs qui surviennent dans l'environnement des entreprises. Les organisations offrent de plus en plus une gamme de programmes de formation pour s'assurer de l'adéquation entre les habiletés des personnes et les exigences des emplois.

Etant une activité centrale de la GRH, la formation est considérée comme un élément très important dans l'entreprise du fait qu'elle représente un investissement bénéfique pour cette dernière ainsi que sa contribution à son succès, elle permet aussi d'acquérir les connaissances, les compétences, ainsi que les comportements et attitudes à savoir, le savoir, savoir-faire, savoir être, elle offre de nombreux avantages, tant pour les employés que pour les employeurs.

D'un autre point, il est important de souligner que le développement du capital humain par la formation ne se limite pas seulement aux compétences techniques. Il englobe également le développement des compétences comportementales, telles que la communication, leadership, la gestion du temps et la résolution de problèmes.

Notre problématique était formulée autour d'une question principale « quelles sont les pratiques des entreprises algériennes pour le développement du capital humain de leur salariés ? »

Pour mieux répondre à notre sujet de recherche, nous avons effectué une enquête de terrain auprès des salariés de CEVITAL, plus précisément ceux de l'unité d'eau minérale « LALA KHEDIDJA », afin de démontrer l'importance accordée à la formation et les moyens mis en œuvre pour son développement ainsi que le degré de satisfactions des salariés.

On a travaillé avec un questionnaire distribué à 30 salariés de CEVITAL qui ont suivi des formations de différents types.

A travers les résultats obtenus de cette enquête, on peut dire que cette entreprise est consciente de la nécessité d'accorder une importance pour le développement humain des salariés par la formation.

Donc CEVITAL a fourni des efforts considérables pour le développement du capital humain de ses salariés, pour chaque exercice elle forme un nombre important de ses salariés, et elle loue d'importants budgets pour cette raison.

Conclusion générale

CEVITAL considère la formation et la mise en œuvre de la démarche compétence comme des leviers principaux de la formation des compétences.

A l'issue de notre travail de recherche, nous pouvons déduire ce qui suit :

- L'enquête menée, nous a permis de confirmer nos deux hypothèses de départ, à savoir :
 - La formation est un moyen efficace pour le développement des connaissances et de compétences des salariés de CEVITAL.
 - Après chaque formation, un système d'évaluation mis en œuvre 'une évolution à chaud et une évolution à froid.
- La formation est l'ensemble d'investissement stratégique qui permet le développement des connaissances des salariés. Elle est une politique intégrante dans la GRH.

Nous concluons, enfin que l'entreprise CEVITAL représente un exemple des entreprises algériennes dans la bonne gestion de son potentiel humain, en s'adaptant aux différentes mutations du marché qui devient de plus en plus concurrentiel.



Bibliographie



Bibliographie

Ouvrages

- ABDELAZIZ Dali la « GRH en Algérie », édition Vuibert Paris 2003.
- Ahmed Bounfour, Georges Epinette (2006), « VALEUR ET PERFORMANCE DES SI Une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise » Dunod, Paris,
- ARDUIN Thierry, ingénierie de formation, édition Dunod, Paris, 2003
- CADIN Loïc, Francis GUERIN, Frédérique PIEGEYRE. Gestion des ressources humaines, « pratique et élément de théorie », édition DUNOD, Paris 2001
- DJAQUE SOYER « formation » édition organisation, Paris, 2003
- DJAQUE SOYER « formation » édition organisation, Paris, 2003
- HADJI Mounir, « Conflits de rationalité et construction de la GRH dans le contexte des économies en transition, cas des entreprises algériennes », Université de Lille1, Paris, 1999
- Jaque SOYER, « Fonction formation », Editions organisation, Paris, 2003.
- Jean-Luis Viargues, Op.cit
- Jean-Marie Peretti, ressources humaines, 11^{ém} édition Vuibert, 2009
- Jean-Marie Peretti. « Ressources humaines », 12^{ème} édition, Vubernet, Paris, 2010
- La fondation européenne pour la formation « Les dispositifs de la formation continue en Algérie » in ETF, 2003
- LETHIELLEUX L, op. cit.,
- MEIGNANT Alain, op tic,
- MENTIR M. Essai d'analyse de législation et de la réglementation du travail en Algérie. Edition OPU, Alger
- OCDE (2001), Op.Cit,
- OCDE(2001), Op.cit.,
- OCDE, « Du bien être des nations : le rôle du capital humain et social » les éditions de l'OCDE, paris, 2001
- OCDE, « L'investissement dans le capital humain : une comparaison internationale », Paris, édition de l'OCDE, 1998,
- Paternalisme ; attitude de bienveillance protectrice
- Philippe C et Pierre C, Op.cit
- Philippe C et Pierre C, Op.cit.
- Pierre Louart, « Gestion des ressources humaines », édition Eyrolles, Paris,
- SEKIOU(L) : La gestion du personnel, édition d'organisation, paris, 1986
- Sekiou, Blondin, Fabi et AI, gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition de Boeck, 2007,
- T.W. SCHUL TZ, Op. Cit., 1-17

Bibliographie

-21 Alain Lapointe, (2003), « Croissance des villes et économie du savoir », Les Presses de l'Université Laval, Canada,

-ALAIN MEIGNANT « manager la formation » édition liaison, Paris 1997.

-Alin CHAMAK, Céline FROMAGE, « LE CAPITAL HUMAIN », édition LIAISONS, Paris, 2006

-Boucherville, G. Morin. « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines », éd Dunod, Paris 2009,
CENTRE sur l'Emploi et de la Technologie, relié au Gouvernement du Québec

-Christophe Parmentier, « l'ingénierie de formation, outils et méthodes », 2^{ème} édition d'organisation, 2008

-CTTEA J.P, « Gestion des ressources humaines », Paris : Masson, 1992,

-François SIGUAUT & Jean Louis PEAUCELLE, « Adam Smith et la division du travail », Paris, édition L'harmattan, coll. 2007, disponible sur : <http://dht.revues.org/278> consulté le 25 avril 2023 à 10h45

-G.S. BECKER, « Human capital », National bureau of Economic Research, New York, Columbia University Press, 1964..

GUILLARD Alexandre, Rossel Josse, le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairage sur le succès d'un concept, revue Management et avenir, N°31 2010/1.

-Guylaine et Christiane M. La maîtrise de la gestion des ressources humaines. 3^{ème} édition, édition de book, Belgique, 1999.

-J.GENEREUX, « Introduction à l'économies », Edition le Seuil, Paris, 1992, 3^{ème} édition 2000.

-JEAN MARIE Peretti 8^{ème} édition, OP CIT

-Jean-Marie Peretti, Op. Cit

-Maxime. MORENO. « Gestion des ressources humaines », Edition janvier 2008,

-MEIGNANT Alain « manager la formation » 4^{ème} édition liaison, Paris

OCDE : LES ESSENTIELS de l'OCDE : « Le Capital humain », 2. La Valeur des Gens, P. 30.
OCDE. (1996b), « Mesurer le capital humain: Vers une comptabilité du savoir acquis », Paris, OCDE,

-Pierre Louart, « Gestion des ressources humaines » édition Eyrolles, Paris 1994

-Pierre Morin, gestion du personnel et management des ressources humaines, éd Domino

-PLAN Jean Michel, « La gestion des ressources humaines » édition domino Flammarion, Paris, 2000

-RIBOUB Michelle, « Etude de l'accumulation du capital humain en France » In : revue économique, volume 26, n°2, 1975,

-SEKIOU, Blondin, Peretti, et autre « GRH », édition debeck université, Bruxelles 2001

Bibliographie

-SZKIOU Lakhdar, « la gestion des ressources humaines », Québec : Deballec, 1993,

Revues

- Edouard POULAIN, « le capital humain d'une conception substantielle à un modèle représentationnel », Revus économique, vol.52,/2001

AHMED Nadir : « Evaluation et formation du capital humain, quel impact sur l'innovation et la compétitivité des entreprises », SI, revue nationale N°6 Mai /2012

Dictionnaires

-Petit Larousse. «Dictionnaire encyclopédique pour tous », librairie Larousse, Paris, 1980,
-Dictionnaire d'Economie et des sciences sociales, par Jean Yves CAPUL et Olivier GARNIER, Hatier Paris, juin 2005,

Mémoires

- AMRI MOUSSAOUI, « Le système de formation dans le développement des compétences ; l'expérience algérienne. » in Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie, janvier, 2011

- ATTAB Dahbia, MELLAL Sylia. « Perception de la formation et construction de compétences au sein d'une entreprise publique Algérienne Cas : ALGERIE TELECOM » Mémoire de master académique en Management Stratégique des Entreprises, Tizi-Ouzou : Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, FSEGC, 2015

- KHEROUFI Radhia et autres : mémoire de licence en science commerciales, option management, impact de la formation sur les ressources humaines cas SONATRACH, 2006

- Khorsi Sonia, Mettef Nacira, « l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés cas de la Caisse nationale du logement » mémoire master 2018/2019

-BOUALLECHE Abdelkrim, la valorisation du capital humain aux seins des entreprises publiques algériennes, mémoire de magistère, option: management des entreprises, UMMTO

-MEKSEM Amine, « La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes. Cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) Mémoire de Magistère, Option Management des entreprises

Site web

- WWW.HEC.FR

- [www. Education.gov.dz](http://www.Education.gov.dz)

- www.mesrs.dz

- www.ETF.eu.int



Annexes



Annexes

Connexes

Questionnaire

L'entretien discuté avec le salarié :

Les données personnelles :

1. Genre :

Masculin ☐

Féminin ☐

2. Age :

[25-35] ☐

[36-45] ☐

[46-55] ☐

plus de 55 ans ☐

3. Niveau d'instruction :

Moyen ☐

Secondaire ☐

Universitaire ☐

4. Catégorie professionnelle :

Cadre ☐

Maitrise ☐

Exécution ☐

5. Expérience :

- Moins de 5 ans ☐

- de 5 ans à 10 ans ☐

- Plus de 10 ans ☐

La formation.

5. Avez-vous bénéficié d'une formation ?

Oui ☐

Non ☐

7. Avez-vous bénéficié d'une formation professionnelle ?

Oui ☐

Non ☐

Si oui de :

Courte durée ☐

longue durée ☐

8. Pensez-vous que la formation est bénéfique ?

Oui ☐

Non ☐

Si oui en quoi ?

Si non pourquoi ?

9. Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

Une meilleure adaptation au poste ☐

Un enrichissement de votre culture personnelle ☐

La possibilité d'être promu ☐

Une meilleure participation pour l'établissement ☐

10. Selon vous vos objectifs liés à cette formation ont-ils été atteints ?

Largement ☐

Moyen ☐

faible ☐

autres ☐

11. Etes-vous évalués après votre formation ?

Oui ☐

Non ☐

Si oui par qui ?

Par la hiérarchie ☐

Par les formateurs ☐

Si oui :

A chaud ☐

A froid ☐

12: Avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors de cette

Formation.

Oui ☐

Non ☐

13. La formation vous a-t-elle semblé adapter à vos besoins ?

Oui, plutôt ☐ Oui, tout à fait ☐ Non, pas de tout ☐ Non, pas vraiment ☐

14. Que pensez-vous de la politique de formation adoptée par l'entreprise :

- Elle est adéquate aux objectifs de l'entreprise et aux besoins des travailleurs ☐

- L'entreprise doit proposer plus de formations ☐

- L'entreprise doit revoir la qualité des formations proposées ☐

- Les formations proposées sont inutiles et inefficaces ☐

Annexes

15. Souhaitiez-vous faire une autre formation ?

Oui ☐

Non ☐

Nous vous remercions d'avoir passé du temps à remplir ce questionnaire, qui nous aidera à mieux réaliser notre travail.

Annexes

Annexe 4

	EVALUATION A CHAUD DE LA FORMATION
---	------------------------------------

Intitulé de la formation :

Période : Du .. / .. / Au .. / .. / Nom & Prénom du salarié :

Organisme de formation :

Nom du formateur : Signature :

N°	ELEMENTS A EVALUER	Niveau d'évaluation			
		Pas satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait
Objectifs, contenu et méthodologie					
1	Les objectifs de la formation étaient clairs et précis				
2	Le contenu répondait bien à mes besoins				
3	Il y avait un bon équilibre entre la théorie et la pratique				
4	La documentation est de qualité et me sera utile				
5	Les méthodes et les techniques utilisées ont facilité mon apprentissage				
Le formateur					
6	Communiquait de façon claire				
7	A été attentif et a su s'adapter au groupe				
8	A favorisé les échanges et la participation du groupe				
9	A suscité mon intérêt à la session de la formation				
Organisation					
10	La durée de la formation était suffisante				
11	Le local pédagogique était approprié				
12	Les moyens pédagogiques utilisés étaient de qualité				
Acquis et transfert des apprentissages					
13	J'ai compris et intégré la majorité du contenu de la session				
14	Les connaissances acquises peuvent être directement appliquées dans mon travail				
Appréciation générale					
15	De façon générale, je suis satisfait(e) de la formation reçue				
16	Je recommanderais à d'autres de suivre cette formation				

Annexe5

	EVALUATION A FROID DE LA FORMATION
---	---

Document RH à compléter par le responsable hiérarchique dans un délai de 1 à 6 mois après l'action de formation afin de mesurer l'impact de la formation

Structure	
Thème	
Nom de l'évaluateur	
Nom de l'évalué	
Date de l'évaluation	

Quel est l'enjeu de la formation suivie pour l'entreprise ?

.....

Rappel de l'indicateur de mesure	Rappel de l'objectif fixé	Degré d'atteinte de l'objectif en pourcentage % (*)				
		1 20%	2 40%	3 60%	4 80%	5 100%

Commentaires :

Quels sont les acquis de formation qui n'ont pas pu être appliqués sur le terrain ?.....

Quelles en sont les causes ?

- 1- Action de formation non adaptée
- 2- Missions modifiées
- 3- Pas de moyens pour utiliser les acquis de la formation
- 4- Autres : précisez

Annexes



EVALUATION A FROID DE LA FORMATION

Quels sont les changements observés suite à l'action de formation suivie ?

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

L'action de formation suivie par votre collaborateur a-t-elle eu un impact sur votre activité ?

Oui

non

Précisez :
.....

Date :

responsable hiérarchique

Collaborateur



Table des matières



Table des matières

Remerciements.

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux et figures

Introduction générale..... 2

Chapitre I : Le capital humain au cœur de la GRH

Introduction 7

Section (01) : Généralité sur la gestion des ressources humaines 8

1-1. Définition de la gestion des ressources humaines (GRH) 8

1-2. Historique de la gestion des ressources humaines 8

1-3. Évolution de la fonction des Ressources Humaines 10

1-3-1. Le passage de la gestion de personnel à la gestion des ressources humaines 12

1-3-2. La différence entre la GRH et gestion du personnel 14

1-4. les caractéristiques de la fonction ressources humaines 15

1-5. Les activités de la GRH 17

1-5-1. Les activités classiques de la GRH 17

1-5-1-1. Le recrutement 17

1-5-1-2. L'administration du personnel 17

1-5-1-3. L'intégration 18

1-5-1-4. La formation 18

1-5-1-5. L'évaluation du rendement 18

Table des matières

1-5-1-6. La rémunération	19
1-5-1-7. La gestion prévisionnelle des effectifs	19
1-5-1-8. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	19
1-5-2. Les activités modernes de GRH	19
1-5-2-1. La gestion des carrières	19
1-5-2-2. La gestion des relations sociales dans l'administration	20
1-5-2-3. La gestion des ressources humaines assistée par ordinateur (GRH.AO)	20
1-6. Les missions et les objectifs de la gestion des ressources humaines	20
1-6-1. Les missions de la GRH	21
1-6-1-1.Administrer efficacement	22
1-6-1-2. Développer la motivation et l'implication des salariés	22
1-6-1-3. Favoriser le changement	22
1-6-1-4. Mettre en œuvre la stratégie	23
1-6-2 .Les objectifs des GRH.....	23
1-6-2-1. Les objectifs explicites	23
1-6-2-2. Les objectifs implicites	24
1-6-2-3. Les objectifs à long terme	24
Section (02) : Le cadre conceptuel du capital humain	25
2-1. La genèse du capital humain.....	25
2-2. Définition du capital humain	27
2-3. Comment développer le capital humain?	28
2-4. Typologies du capital humain :	30
2-4-1. Le capital humain général :	30

Table des matières

2-4-2. Le capital humain spécifique à la tâche :	30
2-4-3. Le capital humain spécifique à la firme :	30
2-5. L'importance du capital humain :	31
2-6. Les approches du capital humain	32
2-6-1. L'approche économique du capital humain	32
2-6-2. L'approche gestionnaire du capital humain :	32
2-6-3. L'approche comptable du capital humain	33
Section (03) : La formation.....	34
3. Les fondements de la formation.....	34
3-1. L'évolution de la formation	34
3-2. Définitions et typologies de la formation.....	38
3-2-1. Définitions de la formation.....	38
3-2-2. Les types de formation	38
3-3. Quand est-ce que la formation doit être mobilisée ?.....	41
3-4. Les objectifs de la formation	42
3-4-1. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation.....	42
3-4-2. Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié.....	42
3-5. Les enjeux de la formation	43
3-5-1. La formation outil de développement économique et social	43
3-5-2. Maintenir et améliorer la flexibilité	44
3-5-3. Mettre en place une relève de qualité	44
3-5-4. Renforcer la communication et la culture d'entreprise	44
3-5-5. Mobiliser, impliquer et fidéliser les salariés.....	44

Table des matières

3-5-6. Permettre l'employabilité des salariés	44
3-6. La politique de la formation.....	45
3-6-1. Définition de la politique de formation	45
3-6-2. Les objectifs d'une politique de formation.....	46
3-6-3. Les moyens à mettre en place pour une politique de formation.....	46
3-6-4. Les grandes étapes dans la construction des politiques de formation	46
3-6-4-1. Le choix par le catalogue	47
3-6-4-2. La politique par le recensement	47
3-6-4-3. La logique d'investissement	48
3-6-4-4. La logique du co-investissement	49
3-6-5. Le plan de formation.....	50
3-6-6. L'évaluation de la formation	50
3-6-6-1. Evaluation à court terme	51
3-6-6-2. Evaluation à moyen terme	51
3-6-6-3. Evaluation à long terme :	51
Conclusion	52

Chapitre II : Le développement du capital humain par la formation en Algérie

Introduction	54
Section (01): la gestion des ressources humaines en Algérie	55
1-1. L'évolution de GRH en Algérie:	55
1-1-1. L'ère socialiste	55
1-1-2. La période post-socialiste.....	57
1-2. L'objectif de la GRH en Algérie	58

Table des matières

1-3. Les caractéristiques de la GRH en Algérie	59
1-3-1. La direction des ressources humaines	59
1-3-2. Le service formation	60
1-3-3. Le service de recrutement	60
1-3-4. La gestion prévisionnelle des effectifs	61
1-3-5. L'appréciation du personnel.....	61
1-3-6. Le marché du travail	61
1-3-7. Le système d'information ressources humaines (SIRH)	62
Section (02): La formation du capital humain en Algérie	63
2-1. évolution de la formation Dans le contexte Algérien	63
2-1-1 : Evolution du concept de la formation professionnelle	63
2-2. L'état de formation du capital humain en Algérie	65
2-2-1.L'éducation nationale	65
2-2-2.L'enseignement supérieur.....	67
2-2-3.La formation et l'enseignement professionnel	68
2-2-4.Le secteur public.....	69
2-2-5.Le secteur privé	71
2-3. L'Algérie et système de formation	72
2-4. La réalité de la formation dans la législation algérienne	75
2-5. Les sources de financement de la formation en Algérie	76
2-6. l'importance de la formation.....	76
Concluions	77

Table des matières

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de CEVITAL

Introduction :	79
Section (01) : Présentation de l'organisation d'accueil.....	80
1-1.Le groupe CEVITAL	80
1-2. Historique et évolution de CEVITAL.....	80
1-3. Les activités de CEVITAL.....	81
1-4. Les missions de CEVITAL.....	81
1-5. L'organigramme de CIVITAL	83
1-6-Identification de la structure concernée	84
1-6-1-Les différents locaux	85
1-6-2. Structure de l'unité Eaux minérales LALLA KHEDIDJA	86
Conclusion.....	86
Section (02) la formation au sein de l'entreprise CEVITAL.....	87
2-1.Description du capital humain au sein de l'unité minéral.....	87
2-1-1. L'effectif de l'unité minérale LALLA KHEDIDJA	87
2.1.2. Présentation du capital humain par genre	88
2-2. La formation au sein CEVITAL	88
2-3. Le cadre réglementaire de la formation au sein CEVITAL	88
2-4. Les objectifs de la formation au sein de CEVITAL	88
2-5. Les sources d'identification des besoins de formation	89
2-6. Types de formation au sein de CEVITAL	90
2-6-1. La formation réglementaire	90

Table des matières

2-6-2. La formation exprimée par les métiers :	90
2-7. Le plan de formation au sein de l'entreprise CEVITAL	91
2-8. Le budget de la formation au sein de CEVITAL	91
2-9. L'évaluation de la formation au sein de CEVITAL.....	91
2-9-1. Evaluation à chaud	91
2-9-2.Evaluation à froid	92
2-10.l'importance de la formation au sein CEVITAL	92

Section (03) : Analyse et l'interprétation des résultats du questionnaire 93

3-1.Préparation et réalisation de l'enquête	93
3-1-1.Présentation de l'échantillon	93
3-1-2. Objectifs de l'enquête	93
3-2. Architecture du questionnaire	93
3-2-1. Une présentation	93
3-2-2. Les questions : Le questionnaire comporte	94
3-3. Exploitation et analyse des résultats	94
3-4. les résultats d'études et synthèse d'analyse	115

Conclusion.....	116
------------------------	------------

Conclusion générale	118
----------------------------------	------------

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

Résumé :

Suite aux différentes mutations, les entreprises sont appelées à considérer le capital humain comme ressources clés, qu'elles doivent développer afin de répondre à ces changements. La formation en est une pratique cruciale pour assurer son développement.

Notre recherche s'inscrit sur le développement du capital humain par la formation au sein de l'entreprise CEVITAL qui est une grande entreprise privée spécialisée dans l'industrie. Notre étude a pour but de faire montrer le rôle de la formation des salariés dans le développement de leur compétences et aussi de dégager les conditions de formation favorables au développement de telles compétences.

D'après les résultats obtenus nous déduisons que la formation est un moyen efficace pour le développement du capital humain et très utile pour devenir compétent et opérationnel dans leur travail, d'une part, la formation est un facteur de motivation.

Mots clés : la gestion des ressources humaines, capital humain, formation, développement du capital humain.

Summary

Following the various changes, companies are called upon to consider human capital as key resources, which they must develop in order to respond to these changes. Training is a crucial practice to ensure its development.

Our research is part of the development of human capital through training within the company CEVITAL which is a large private company specializing in industry. Our study aims to show the role of employee training in the development of their skills and also to identify the training conditions favorable to the development of such skills.

From the results obtained we deduce that training is an effective means for the development of human capital and very useful to become competent and operational in their work, on the one hand, training is a motivating factor.

Keywords: human resources management, human capital, training, human capital development.