



Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economique, de
Gestion et Commercial
Département des sciences de gestion



Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en sciences de gestion
Option: Gestion des Ressources Humaines

Thème

*La formation comme outil de développement du
capital humain*

*Cas de la direction du commerce Wilaya de
TIZI-OUZOU (DCW)*

Réalisé par :

Mr ARBOUZ Cherif

M^{lle} DAHMANI Lilia

Encadré par :

M^{me} AMNACHE-CHIKH Sabrina

Devant le jury composé de :

- M^{me} AMNACHE-CHIKH Sabrina, MCA, UMMTO, Rapporteur
- Mr LAICHE Mohamed, MCA, UMMTO, Président
- Mr OUAZZI Azzedine, MAA, UMMTO, Examineur

Promotion 2019 /2020

Remerciements

C'est avec un grand plaisir que nous exprimons notre gratitude à toutes personnes ayant contribués de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Nous adressons nos remerciements à notre promotrice madame AMNACHE-CHIKH Sabrina pour son écoute et ses orientations.

Nous tenons à remercier vivement Monsieur ADJABI Kada le directeur du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou, Monsieur BECHEKEUR Saïd le chef de service de l'administration et des moyens, un grand merci a Monsieur TOULAIT Abdallah et monsieur OMARI Madjid et toutes personnes du service du personnel pour le temps qui nous ont consacrés afin d'accomplir ce travail et le partage de leurs expertise au quotidien. Ils furent d'une aide précieuse dans les moments les plus délicats.

Nous remercions les membres de jury qui ont accepté d'évaluer ce modeste travail.

Nos remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Liste des abreviations

Liste des abréviations

CFPA	Centre de formation professionnel et d'apprentissage
DCW	Direction du commerce wilaya
DGFP	Direction générale de la fonction publique
DRH	Direction Des Ressources Humaines
DRH	Directeurs des Ressources Humaines
ENSI	Ecole nationale supérieure en informatique
FRH	Fonction ressource humaine
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines.
INPED	Institut nationale de la productivité et du développement industriel
INSFPG	Institut national spécialisé de la formation professionnel de gestion
ISGP	Institut supérieur de gestion et de planification
ISO	Organisation internationale de normalisation
NTIC	Nouvelle technologies d'information et de la communication
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique.
OST	Organisation scientifique du travail
PGRH	Plan gestion ressource humaine
RH	Ressources humaines.
RSE	La responsabilité sociale et environnementale R.S.E.
SGT	Statut Général du Travailleur.
SIRH	Système d'information ressource humaine
UFC	Université de formation continue.

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 01 : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines	
Section 01 : Historique de la GRH.....	6
Section 02 : Définitions et objectifs de la GRH.....	19
Section 03 : Le concept du capital humain (définitions et approches théoriques).....	28
Chapitre 02 : La place de la formation dans les organisations	
Section 01 : Evolution historique et définitions de la fonction formation.....	35
Section 02 : La politique de la formation.....	42
Section 03: Le plan de formation, démarche de la formation.....	48
Chapitre 03 : La formation au sein des administrations publiques algérienne	
Section 01 : La place de la DRH dans la fonction publique.....	61
Section 02 : Présentation de la direction du commerce de la Wilaya de Tizi-Ouzou.....	73
Section 03 : Présentation de l'enquête (analyse empirique et vérification des hypothèses).....	88
Conclusion générale	105

Introduction générale

Dans le contexte économique actuel, des changements majeurs surviennent dans la gestion et dans les structures des organisations partout à travers le monde.

Toutes les entreprises sont confrontées à la nécessité de gérer de façon optimale leurs ressources.

Les ressources humaines apparaissent dans ce nouveau contexte, comme étant une richesse importante et une source de compétitivité et de performance et non un centre de coûts comme les considéraient certains.

La pratique de la gestion des ressources humaines est devenue un élément clé, une activité stratégique créant un avantage concurrentiel à l'organisation. C'est une pratique qui a un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation privé soit elle ou publique. Pour cela l'organisation doit concentrer ces efforts sur les pratiques de la gestion des ressources humaines et investir pour maintenir son capital humain.

Ainsi, la gestion des ressources humaines s'intéresse à beaucoup de domaines et pratique telle que le recrutement, la gestion des carrières, la rémunération, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la formation.

Cette dernière est parmi les pratiques les plus répondues, elle est considérée comme un élément indispensable dans le développement des compétences, elle occupe une place importante dans les organisations, elle permet de renforcer la performance du capital humain, en investissant dans ce dernier en développant les compétences des employés.

Une organisation ce doit donc d'assurer une actualisation et une avancée permanente de son capital humain. L'actualisation du capital humain permet d'actualiser la richesse immatérielle de l'Homme, son potentiel de connaissances, ses compétences, son savoir et son savoir-faire.

Notre recherche s'intéresse au processus de formation et son impact sue le développement du capital humain au sein des administrations publiques. Nous nous sommes interrogés sur le rôle que pourrait avoir la formation dans le développement des compétences au sein d'une organisation dont le fonctionnement diffère d'une entité privée. Et aussi sur les attentes des salariés de la formation car ils sont conscient des conséquences qu'elle peut avoir sur le développement de leurs compétences, leurs carrières, leurs motivations, leurs rémunération, leurs promotions et leurs efficacité.

C'est ainsi dans ce contexte que notre problématique va se poser :

**Quelle place occupe la formation dans le développement du capital humain ?
Dans quel mesure la formation contribue-t-elle à la réalisation des objectifs des salariés ?
Et quelles sont les améliorations possibles à apporter ?**

Pour répondre à cette problématique nous devons d'abord répondre aux sous-questions suivantes :

- En quoi consiste la formation ? Quelle est sa démarche ?
- En quoi consiste le capital humain ?
- Comment mettre en place la formation au service du développement des compétences ?

Dans le cadre de notre recherche nous allons émettre un certain nombre d'hypothèses permettant de mieux encadrer et cerner notre problématique :

Hypothèse 1 :

- Les individus sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à travers la formation pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures.

Hypothèse 2 :

- La formation est l'une des pratiques organisationnelles qui permet de renforcer la performance du capital humain, dans le but d'accomplir les objectifs organisationnels quel que soit la spécificité de l'organisation.

Choix du sujet

Premièrement ce qui nous a incités à choisir ce thème est une réelle passion pour le management qui est née en nous au fil des temps, et plus particulièrement le management des personnels.

L'homme est considéré comme un actif à part entière, créateur de valeur pour toutes les organisations, le capital intellectuel et humain fait ainsi l'objet de toutes les attentions, entre capacité d'attraction et de fidélisation des talents.

Deuxièmement, nous constatons qu'il y a un nombre réduit de travaux sur les compétences des hommes dans les administrations publiques en Algérie.

Troisièmement, nous remarquons que la formation continue commence de plus en plus à prendre de l'ampleur en Algérie, elle vient compléter les formations initiales des universités et des écoles, elle permet de développer le capital humain soit au niveau des entreprises ou des administrations publiques.

Objet de la recherche

Notre recherche s'inscrit dans un domaine pratique, à savoir celui de la formation au niveau des administrations publiques algériennes et son articulation avec le développement des compétences.

Objectifs de la recherche

Les objectifs poursuivis se subdivisent en deux catégories :

Objectifs généraux

Consistent à étudier l'impact et à analyser le degré de pertinence de la formation continue dans le développement des compétences aux seins des administrations publiques algériennes et dans l'accompagnement de ses fonctionnaires à la réalisation de leurs objectifs.

Objectifs personnels

Rencontrer les différents responsables, les fonctionnaires et ainsi essayer d'en tirer profit de leurs expériences.

Acquérir une expertise dans le domaine de la formation, et des compétences.

Enrichissement personnel en termes de savoir, expériences et lois.

Méthodologie de la recherche

D'un point de vue méthodologique, pour mener à bien notre recherche, nous allons nous baser sur une double démarche à savoir : conceptuelle et empirique.

La démarche Conceptuelle : c'est là où nous essayerons d'éclairer les concepts dans le contexte et le sens de notre problématique en mettant l'accent sur leurs liens et leurs articulations.

Empirique : notre étude empirique va concerner la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou. Notre enquête sera menée aux moyens d'un questionnaire, interview, administrés à un échantillon représentant l'ensemble des fonctionnaires à fin de vérifier nos hypothèses.

Structure du mémoire

Pour bien mener notre travail, nous avons reparti notre mémoire en trois chapitres. Le premier chapitre sera consacré à la gestion des ressources humaines, commençant par l'émergence de ce concept puis on va présenter ses différentes notions et pratiques et à la fin de ce chapitre on va avoir le concept du capital humain ses définitions et les différentes approches théoriques. Le deuxième chapitre a pour objectif d'exposer les généralités sur le

concept de la formation où nous allons présenter le volet théorique de la formation, les outils, les types et le plan de formation ainsi que la démarche de la formation.

Le dernier chapitre est lié directement à notre cas d'étude sur le terrain, présentant en premier lieu la gestion des ressources humaines (GRH) en Algérie et le concept de la fonction publique algérienne puis présenter l'établissement d'accueil et pour finir une analyse et l'interprétation des résultats obtenus afin de répondre adéquatement à l'objectif de notre recherche. On terminera notre travail par une conclusion générale.

Chapitre I

Les fondements théoriques de la GRH

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

Introduction

Comme tout dans le monde subit un développement, la gestion des ressources humaines ne constitue pas une exception. Elle est bien également exposée à des défis variés, aux mutations technologiques, à la mondialisation, aux changements socio-culturelles et à l'accentuation de la concurrence.

En effet, la fonction ressources humaines (RH) à travers son évolution a connue plusieurs appellations, d'une « fonction personnel » à une fonction de « gestion des ressources humaines » passant par une période d'industrialisation dont la mission principale qui était confiée à cette fonction concerne l'amélioration de la productivité des salariés, par la suite des réflexions sur les conditions de travail, la santé des salariés et leur motivation au travail sont devenus des enjeux auxquels s'intéressent la GRH, et aujourd'hui, les enjeux de développement durable et de participation à la stratégie font partie des missions.

L'investissement dans les pratiques de GRH apparaît alors de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises de développer leur capital humain et d'accroître ainsi leur capacité.

Ce chapitre comportera trois sections, dont la première est consacrée au développement de la fonction ressources humaines, la deuxième section traitera les différentes missions et pratiques de GRH. Enfin la troisième section portera sur le concept du capital humain, sa définition, et ses différentes approches.

Section 1 : Historique de la Gestion des Ressources Humaines

La seule notion « ressources humaines » se développait en plusieurs années. Pendant cette période, la fonction « Administration du personnel » se modifie en fonction « Gestion des ressources humaines ».

Ce changement d'appellation signifie également un changement de perspectives et de pratiques. Tandis que dans la conception traditionnelle, le personnel était saisi comme une source des coûts qu'il fallait minimiser, la nouvelle conception perçoit le personnel plutôt comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation.

1.1 L'évolution de la GRH au cours des siècles

La gestion des ressources humaines dans ses commencements avait un caractère plutôt administratif. La conception moderne est bien plus complexe. La fonction « administration du personnel » se modifie en fonction « gestion des ressources humaines » ce changement d'appellation signifie également un changement de perspective et pratiques. Le personnel était

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

saisie comme une source des coûts vis-à-vis la conception traditionnelle qu'il fallait minimiser.

1.1.1 L'émergence de la fonction ¹(1850 – 1914)

L'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée, la performance de la main d'œuvre était faible. Vers 1880 avec Frédéric Winslow Taylor l'organisation scientifique du travail est née, cette dernière a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés. Le poste est une invention taylorienne, à cette époque la gestion du personnel apparaît comme une gestion des postes, dans le modèle taylorien le personnel occupe un poste. Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante. Les services du personnel apparaissent comme une gestion des postes

Cette phase passe par 3 étapes :

1.1.1.1 Avant 1914

Durant cette période de la fonction personnel est souvent exercée par les patrons eux-mêmes à cette période il existe deux types de tâches dans les entreprises :

- Les travaux à caractères administratifs liés à la paie
- Les tâches de contrôle et de surveillance des salariés

L'apparition des premiers éléments qui structure la vie salariale tel que :

- La naissance du contrat du travail le 27 /12/ 1890
- Le 24- 05 -1864 le droit à la grève
- En 1910 apparaît le code de travail.

L'année 1912 est considérée comme étant la date probable de la naissance de « service de personnel » dans le sens moderne du terme.

Les tâches principales de ses nouveaux services étaient d'entretenir des relations avec les syndicats, administrer les droits des salariés, régler les problèmes d'évaluation, de rémunération et de communication. Les services de personnel ont joué un rôle administratif et disciplinaire.

Henri Fayol a complété l'apport de Taylor avec ses quatorze types d'efficacité dont l'unité de commandement. Les moyens de l'organisation scientifique du travail sont devenus plus performants et ont permis d'exploiter au maximum la force de travail.

¹ Jean-Marie Peretti, « Ressource humaines » 12^{ème} édition, Vuibert- janvier 2010, p06

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

1.1.1.2 De la 1^{ère} guerre mondiale à 1936

L'après-guerre connaît un développement de la réglementation sociale :

- La négociation collective 1919
- La journée de 8 heures 1919
- L'assurance sociale 1928- 1930
- Les allocations familiales 1932

Le développement des lois sociales, le renforcement des syndicats, les nouveaux besoins de la gestion du personnel, fonction recrutement, apprentissage provoquent l'apparition d'un service du personnel.

Durant cette décennie 1930, les activités de la GRH ont connu une réorientation parce qu'à cause de la grande dépression consécutive à la crise économique déclenchée en 1929. Durant les années 1939- 1945, les charges des services de personnel se sont accrues avec l'organisation des ateliers de travail et le retour massif des femmes à l'usine. On a surtout mis l'accent sur le perfectionnement des méthodes de sélection et la formation des salariés.

1.1.1.3 De 1936 à la 2^{ème} guerre

Il faut que quelqu'un ait en permanence le rôle de rester au contact du personnel et de faire remonter l'information par exemple : Peugeot crée en 1936 sa direction du personnel et de relation syndicales.

En 1938 un département social qui regroupe toutes les œuvres sociales et un laboratoire psychotechnique. Cette époque est marquée par l'utilisation des salaires et des primes afin d'inciter les ouvriers à travailler et à être productifs.

1.1.2 Les Trente Glorieuses 1945 -1974

Cette période se caractérise par une application systématique des principes d'organisation du travail, de simplification du travail et des produits, par l'innovation dans les matières et les produits de la hausse du pouvoir d'achat, du niveau de vie et de la consommation. Le plein emploi et le manque de personnel qualifié.

1.1.2.1 1945 -1965 : le contexte

Ces années sont marquées par l'accroissement de la population salariée et par l'évolution du code réglementaire et des idées relatives à l'Homme au travail entraînant la professionnalisation de la fonction. Le rôle de la fonction personnel était surtout à cette époque, juridique.

Les décennies 1940 et 1950 ont vu se développer le phénomène de syndicalisation massive des salariés et la poussée de différentes écoles.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

Le travail d'Elton Mayo a été poursuivi par de nombreux chercheurs, tels que Maslow et Herzberg. Les services de ressources humaines s'enrichissent de la pensée de cette école en prêtant plus d'attention aux motivations des salariés, aux besoins et satisfaction de l'individu au travail, à la santé psychologique, à la communication et à la participation. Les avantages sociaux ont connu une rapide expansion : programmes de bien être, plan de retraite vacances etc. ...

1.1.2.2 1945-1965 La professionnalisation de la fonction²

En 1947, des directeurs de personnel en France décident de créer une association nationale des directeurs et chefs de personnel(ANDCP) pour échanger des informations et des expériences et organiser des moyens de perfectionnement sur les questions de personnel.

Le besoin de professionnalisme est ressenti dans les domaines de la formation, des salaires, de la qualification au travail, de la négociation.

En 1959 l'ANDCP fait ressortir le contenu de la fonction de la direction du personnel :

- Un groupe de fonctions traditionnelles (effectifs, embauche et choix, qualification du travail, réglementation, discipline, administration du personnel)
- Un élargissement à des fonctions nouvelles (formation, information, organisation de l'entreprise)
- Des fonctions annexes (sécurité sociale et retraites, conditions de vie dans l'entreprise, médecine du travail).
- Apparition d'autres appellations au directeur de du personnel : (directeur des relations humaines, directeur des relations du travail, directeur des relations industrielles.)

Jean Fombonne constate qu'en 1960 on peut noter cinq faits significatifs de la montée de la fonction :

- Elle s'organise dans un nombre croissant d'entreprises
- Son champ d'action s'est élargi à des problèmes de nature politique
- Elle atteint le statut d'une direction, au moins dans les grandes entreprises et les entreprises les plus avancées
- Ses titulaires ont un niveau de formation plus élevé.
- La formation juridique n'est plus prédominante, mais elle reste un compliment à toute autre formation d'origine.

² Jean-Marie PERETTI « ressources humaines 12^{ème} édition, édition Vuibert 2010, page 10-11

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

1.1.2.3 1965-1975 : L'évolution de la fonction³

Cette époque est marquée par l'arrivée de la nouvelle génération (née après la guerre) ont bénéficié d'un meilleur niveau de formation initiale et de confort et d'une évolution rapide des courants socioculturelle le développement du cadre réglementaires. Plusieurs textes conventionnels complètent le cadre réglementaire à savoir :

- Sécurité de l'emploi en 1969
- Formation 1970
- Chômage 1974

Le mouvement sociale 1968 remet en cause les modes d'organisation dans les entreprises.

Cette période est marquée par l'évolution rapide des courants socioculturels, le développement du cadre réglementaire et le cheminement des idées de réforme de l'entreprise.

Des instituts ont été créé qui ont consacré une partie de leurs services d'études aux questions de personnel et aussi au plan social et non pas seulement au plan économique.

Des entreprises ont commencé à élaborer leur « code de bonne conduite » et « s'éveiller » à la responsabilité sociale »

1.1.3 Depuis 1975 La fonction face à l'incertitude

La fonction ressources humaines est influencée par des transformations majeures de point de vue de mutations :

- **Les mutations technologiques :** l'impact des mutations technologiques sur le renouvellement des pratiques de la GRH est considérable. Toutes les entreprises connaîtront des mutations rapides affectant le contenu du travail et les compétences requises de la part des salariés. Pour maîtriser les conséquences des mutations technologiques, l'acquisition et le développement des compétences nécessaires pour bénéficier des innovations technologiques deviennent la préoccupation centrale des directions ressources humaines (DRH) qui doivent assurer une veille technologique et anticiper les conséquences de l'introduction des nouvelles technologiques sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les mutations technologiques remettent en cause l'équilibre homme-emploi.

³ Jean Marie Peretti, Op.cit. p13.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

- **Les défis réglementaires :** la fonction ressource humaine à connue de larges modifications des réglementations nationales et international et aussi un développement d'un mouvement syndicaliste d'entreprise ce qui favorise la recherche d'innovation sociale négociées et d'accord de contrepartie. Les DRH doivent connaitre les directives communautaires et anticiper les évolutions prévisibles.
- **Les défis économiques :** L'accélération et l'internationalisation de la concurrence s'accompagnent de l'accroissement du coût des investissements. Les principales études prospectives laissent envisager une croissance accompagnée d'une inflation réduite. Ces quatre aspects de l'environnement économique nécessitent une adaptation des pratiques de la fonction ressources humaines (FRH).
- **Le défi démographique :** Les départs accélérés de personnels ayants un savoir-faire et une connaissance acquise au fil des années vont être vécus au sein des entreprises. Cet événement peut avoir plusieurs répercussions comme des reports de charges de travail sur le reste du personnel, des problèmes d'encadrement au sein de l'entreprise, une baisse potentielle de la qualité des services. Pour faire face à ces problèmes, les entreprises doivent anticiper le choc démographique à travers différentes mesures. En effet, il serait intéressant de faire l'inventaire des compétences et des connaissances des seniors dans l'entreprise, mettre en place un procédé de transmission du savoir-faire (formations), développer la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences, l'externalisation de certaines tâches.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

Tableau n° 01 : Récapitulatif de l'évolution de la fonction ressources humaines

Etapes	Evolution
1850-1914	<ul style="list-style-type: none"> • Non-existence formelle de la fonction personnelle. • Recrutement direct du personnel par le superviseur ou par l'employeur. • Centralisation des tâches : paie, comptabilité relèvent de la direction. • Confrontation des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle. • Naissance dans les usines du poste du secrétaire social dans la seconde moitié du 19^e siècle.
1914-1945	<ul style="list-style-type: none"> • Apparition formelle de la fonction personnel dans les organisations. • Transformation des secrétariats sociaux en service de personnel (SP). • Statut mineur accordé aux tâches des SP : rémunération, acquisition et évaluation des RH, relation avec les travailleurs. • Grâce aux SP, amélioration graduelle de l'environnement de travail et de la satisfaction des besoins des travailleurs. • Accroissement du besoin de SP suite aux études de Taylor et de Mayo
1945-1975	<ul style="list-style-type: none"> • Emergence de l'activité « relation industrielle » RI. • Croissance du syndicalisme de masse. • Elargissement et restructuration de la fonction personnel. • Développement des associations professionnelles en RH. • Priorité à la formation et aux avantages sociaux.
1980- jusqu'à aujourd'hui	<ul style="list-style-type: none"> • Maturation de la fonction RH et des relations industrielles RI. • Diminution du pouvoir de l'activité RI. • Accroissement de la législation du travail. • Développement de l'informatique et du traitement de la paie. • Amélioration des compétences des gestionnaires en RH. • Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations humaines. • Influence de l'approche systémique. • Gestion des nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, gestion de la carrière, motivation, emploi, productivité, changement technologique, recyclage, santé et sécurité. • Période de transformation des rôles de la GRH. • Période de redéfinition des compétences des responsables de GRH.

Source : Sekiou, Blondin, Fabi et Al, gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition De Boeck, 2007.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

1.2 Les théories classiques de la Gestion des Ressources Humaines

1.2.1. L'école classique

Les théories classiques s'appuient sur quatre théories : La division du travail selon Adam Smith, l'organisation scientifique de Frederick Taylor, le modèle bureaucratique de Max Weber et le modèle administratif d'Henri Fayol. D'après leur conception des entreprises, Taylor, Fayol et Weber, proposent une seule façon de gérer le personnel ; elle doit être mécaniste.

1.2.1.1 Le Taylorisme Taylor (1856-1915)

Ingénieur Américain, chef de file de ce mouvement, est considéré comme le père fondateur de l'OST, caricaturée par le travail à la chaîne et le salaire aux rendements.

Taylor a mis au point une organisation scientifique du travail comprenant une analyse du travail et sa recomposition en un ensemble de mouvements à effectuer en un temps donné. IL a affirmé la nécessité, pour maximiser le rendement, d'arracher le contrôle du travail des mains des travailleurs pour le confier aux directions de l'entreprise. La séparation de la conception et l'exécution du travail a eu une large influence sur la gestion des entreprises.

Selon Taylor, seul l'argent motivait l'individu. Il fût le premier à se rendre compte qu'administrer les relations employeurs / employés demandait des capacités particulières. De nombreux auteurs ont critiqué le Taylorisme en raison de la déshumanisation du travail.

1.2.1.2 Le Fayolisme

Il a conçu une doctrine fonctionnelle basée sur cinq principes, Contrairement à Taylor Fayol avait une vision large du management ou le manager doit s'appuyer sur cinq principes : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler et a distingué cinq fonctions à la marche de l'organisation : commerciale, financière, de sécurité, comptable et technique.

Sa théorie fait également référence à un ensemble de notions, dont les suivantes : l'unité de commande, à savoir le principe sur lequel un subordonné ne doit recevoir d'ordre que d'un superviseur ; la distinction entre l'autorité hiérarchique et l'autorité de conseil et la spécialisation du travail, principe selon lequel le regroupement d'activités similaires au sein d'un même service (par exemple, la production, les finances, le marketing, les ressources humaines, la recherche développement) est avantageux.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

1.2.2 L'école des relations humaines

Le mouvement des relations humaines, dont l'origine remonte aux travaux de Mayo, mais aussi Maslow, Mac Gregor et Herzberg, initiés aux USA, en réaction aux aspects impersonnels de l'OST. Ils ont montré que l'environnement social pouvait influencer les comportements des travailleurs plus que les règlements de la direction.

1.2.2.1. Les travaux d'Elton Mayo

A partir des années 1930, Elton Mayo a formulé des principes de base sur le comportement de l'homme dans les organisations. Elles ont contribué à mettre en œuvre des politiques de personnel plus humaines qui prennent en compte les caractéristiques psychologique du personnel⁴.

Elton Mayo et son équipe ont contribué à modifier l'image que se faisait beaucoup de responsables sur le facteur humain, il affirme que la quantité de travail accomplie par un

Individu n'est pas déterminé par sa capacité physique mais par sa capacité sociale.

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

1.2.2.2. Les besoins d'Abraham Maslow⁵

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

- les besoins physiologiques (besoins vitaux).
- les besoins de sécurité.
- les besoins d'appartenance.
- les besoins d'estime /de reconnaissance.
- les besoins de réalisation et d'accomplissement.

Les besoins sont souvent représentés sous la forme d'une pyramide qui témoigne de la hiérarchisation des besoins et de la relative difficulté de satisfaire des besoins supérieures. Selon ses travaux, un individu cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus vital.

⁴ Sekiou, Blondin, Fabi et Al, gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition De Boeck, 2007, page 06

⁵ Alain Chamak, Céline Fromage, « Le Capital Humain : comment le développer et le valoriser », éditions : Liaisons, 2006

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

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

1.2.2.3. Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs

Il démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction.

Sa théorie démontre d'une part que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation de besoin secondaire tels que la reconnaissance, l'accomplissement, la prise de responsabilité...Alors que les critères d'insatisfaction (les facteurs d'hygiène) relèvent davantage de la (macro sociale) c'est-à-dire la politique sociale de l'organisation et de ses modes d'expression (la nature et les formes de relation avec la hiérarchie, les conditions de travail, le salaire).

Herzberg indique que si les facteurs d'insatisfaction sont facilement éliminés pour répondre aux revendications, les facteurs de satisfaction seront en revanche difficiles à traiter.

Les travaux de ces auteurs ont inspiré le développement des théories de la motivation et ont contribué à humaniser les conditions de travail en favorisant les démarches de dialogue et en faisant évoluer le style de commandement vers des formes plus participatives.

On encourageait en ce sens les travailleurs à s'identifier à l'organisation et on cherchait à faire en sorte qu'ils se sentent fiers d'appartenir à cette organisation.

1.3 Les nouvelles approches de la GRH

1.3.1 L'école systémique

Elle se base sur la notion de système dans lequel un ensemble de parties indépendantes, différents organes et procédures sont agencées dans le but d'atteindre un objectif commun. L'approche systémique elle se distingue des autres approches par sa façon de comprendre les relations humaines.

1.3.1.1 Mintzberg

Selon ce penseur, les dirigeants consacrent très peu de temps aux activités principales de planification, d'organisation, de coordination et de contrôle et passent l'essentiel de leur activité dans les rôles de contact, d'information et de décision.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

1.3.1.2 Crozier

On lui doit l'étude et la définition de la bureaucratie française : « un système d'organisation incapable de se corriger en fonction de ses erreurs et dont les dysfonctionnements sont devenus un des éléments essentiels de l'équilibre ».

1.3.1.3 Max Weber

Il est de tous les sociologues modernes celui dont le rayonnement fut et reste le plus grand, tant par l'admiration que par la contestation qu'il suscite.

Weber fut aussi un remarquable juriste, un brillant économiste, un historien de grande classe. Mais de nos jours on met davantage l'accent sur la dimension philosophique et politique de sa pensée, car, en ce domaine aussi, il fut l'égal des plus grands esprits de sa génération.

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

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

1.3.2 L'école du Management

L'homme aspire non seulement à la satisfaction de ses besoins primaires et d'appartenance, mais aussi à son propre développement. La réalisation de soi et le développement de son potentiel sont les seules voies royales de la maximisation de son efficacité individuelle.

Dans la pensée Taylorienne, l'homme travaille parce qu'il y est obligé ; dans la vision de l'école des relations humaines, l'homme travaille par amour et dépendance vis-à-vis de son groupe ; dans l'approche du management participatif, il travaille parce que ses activités et ses tâches sont sources d'enrichissement.

1.4 Les tendances (contexte actuel) de la gestion des ressources humaines

1.4.1 La gestion stratégique des ressources humaines

A partir des années 1980, le modèle de gestion stratégique va orienter la réflexion et la pratique dans le prolongement de l'approche systémique mais avec une différence importante. Le concept de stratégie est de plus en plus associé à celui de ressources humaines. Cette

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

nouvelle tendance s'explique par la nécessité pour les organisations d'avoir une global de la ressource humaine et de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels.

A partir de la fin des années 1980, cette fonction prend le terme de ressources humaines, reflétant la prise de conscience de l'importance d'une gestion des compétences face aux défis et à l'instabilité de l'environnement, et la maîtrise du concept de gestion stratégique des ressources humaines suppose la compréhension de la notion de stratégie.

Les stratégies font partie des systèmes politiques et militaires depuis des siècles, ce n'est que tout récemment que des chercheurs et des praticiens ont commencé à étudier leur applications possibles dans le domaine des affaires, les nouvelles approches que cette recherche a permis d'élaborer, opérateur, propriétaire, nous croyons plutôt qu'une multitude de facteurs concourent à l'efficacité et à la rentabilité d'une organisation.

1.4.2 L'informatisation et le système d'information RH

1.4.2.1 L'informatisation

Le développement de l'informatique a fait évoluer les pratiques de G.R.H. Les systèmes d'information permettent un stockage de données sur le personnel facilitant la diffusion des informations aux personnes habilitées et concernées par les problématiques de la G.R.H., en temps et au moment opportune (managers de proximité et salariés lui-même qui peut saisir des informations et piloter sa carrière). Ceci libère les responsables R.H. des activités administratives (souvent décentralisées).

L'informatisation contribue à : augmenter la productivité, l'amélioration du service, développer la qualité des décisions R.H, partage de la fonction entre D.R.H. et hiérarchie, anticipation.

1.4.2.2 Les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH)⁶

Selon J.M. Peretti le système d'information RH est un ensemble d'outils utilisés dans :

- La gestion de la paie,
- La gestion administrative du personnel,
- La G.R.H. dans des domaines tels que le recrutement, la formation, le paiement des formations, le bilan formation, la rémunération, la gestion des carrières, des effectifs et des postes, la gestion de la présence et de l'absentéisme, le bilan social individuel, le bilan social de l'entreprise, gestion prévisionnelle des carrières, etc.

⁶ Jean-Marie PERETTI « ressources humaines 12^{ème} édition, édition Vuibert 2012, p 30

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

L'informatisation participe significativement à l'évolution de la G.R.H. Elle contribue au partage de la fonction, à la personnalisation et à l'individualisation des pratiques de G.R.H.

- **L'intranet**

Facilite la communication et la transmission des informations. A titre d'exemple nous pouvons citer l'état des présences au travail, l'absentéisme, la gestion des congés et des sessions de formation...

- **Les progiciels**

Qui sont des logiciels pro actifs permettant d'enregistrer des informations, de les capter et de les mobiliser de manière à fournir un résultat construit en termes de G.R.H. tel que la gestion de la paie ou du personnel...

- **Systèmes experts**

En fonction de données collectées puis fournies à ces logiciels, le système élabore des réponses en simulant le raisonnement d'un expert.

1.4.2.3 La responsabilité sociale et environnementale (R.S.E.)

La responsabilité sociale et environnementale ou responsabilité sociale des entreprises (R.S.E.) est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes qui peuvent être les actionnaires, le personnel de l'entreprise, les instances représentatives du personnel, les partenaires ou concurrents ...

La responsabilité sociale résulte de l'évolution des pratiques de travail et, conséquemment, d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises.

La R.S.E. peut être à l'origine, pour l'entreprise, des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques. A titre d'exemple, la qualité globale des filières d'approvisionnement, de la sous-traitance, le bien-être des salariés, l'empreinte écologique de l'entreprise... en sont l'expression. L'exercice de la R.S.E. demande une bonne perception de l'environnement de l'entreprise, ainsi que le respect de l'équilibre des intérêts des parties prenantes. Le lien entre la visée macroéconomique et la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise est toutefois assez complexe, d'autant que le développement durable ne dépend pas exclusivement des entreprises mais de l'ensemble des agents économiques.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

1.4.2.4 Les nouvelles normes ISO et les Ressources Humaines⁷

L'ancienne version des normes ISO 9000 (version 1994) tenait peu compte de la dimension ressources humaines dans l'entreprise. Une faible place consacrée au Ressources Humaines à cause du contexte économique et sociale du début des années 90. La version 94 a surtout focalisé son attention sur la mise en place de procédures que des hommes (assurance de la reproductivité). La fonction RH s'est jusqu'à présent sentie peu concernée par la certification.

A l'inverse, la version 2000 des normes ISO ouvre des perspectives dynamiques en matière de management des ressources humaines à travers les exigences qu'elle prévoit. La mise en œuvre de ces exigences est l'occasion pour l'entreprise de faire du management des ressources humaines, un processus fortement contributeur à l'obtention des objectives qualités.

Section 2 : Définitions et objectifs de la Gestion des Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines est une pratique qui a un rôle spécifique à jouer par apport à la mission générale de l'organisation. Cette pratique comprend plusieurs domaines et activités. Elle vise à l'intégration des objectifs de l'entreprise avec ceux des salariés cela se traduit par une bonne adoption des moyens humains.

Dans cette section nous allons voir les définitions que certains auteurs ont données pour cette discipline et ses objectifs.

2.1. Définitions de la GRH

La définition de P. Roussel cité par M. Moreno⁸ :

« La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise»

⁷ Jacqueline BARRAUD et autres la fonction RH métiers, compétences et formation 2^{ème} éd p24-25

⁸ M. Moreno, « Gestion des Ressources Humaines », GRH-GRH, IAE-GRH, UT1 Paris, 2008, p 05.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

Selon pierre LOUART 1991

"La GRH est un ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs. C'est une somme de tâches d'autant plus complexe qu'elles sont réparties dans l'organisation et que la fonction qui en est chargée officiellement n'en contrôle elle-même qu'une partie. Contrairement à d'autres ressources, les hommes ne sont pas de simples paramètres de l'action, ce sont des êtres autonomes qui interviennent activement ou relativement dans les processus de gestion »⁹.

En générale la gestion des ressources humaine c'est l'ensemble de pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines, afin d'obtenir une plus grande productivité et une meilleur qualité de travail. Elle vise à la valorisation des compétences, la motivation elle permet également d'aborder la relation de l'organisation avec son collaborateur depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'entreprise (retraite, démission, licenciement,..)

2.2. Les objectifs de la GRH

Les objectifs de la GRH vont influencer l'organisation et les activités de la fonction RH, selon Sekiou et al les objectifs de la GRH sont les suivants¹⁰:

- **Attirer** : l'acquisition des ressources humaine est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main-d'œuvre. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possédants des habilités et de l'expérience
- **Conserver** : l'élaboration d'un programme de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche.
- **Développer** : au niveau de la formation, les pays industriels consacrent une partie de leur masse salariale au développement des travailleurs.
- **Motiver et satisfaire** : ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément.
 - **En rémunération** : mettre l'accent sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite.
 - **En climat du travail** : mettre l'accent sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les représentants des salariés.

⁹ Pierre Louart « gestion des ressources humaines » édition Eyrolles université paris, 2^{ème} édition 1991 page 17

¹⁰ Sekiou, Blondin, Fabi et Al, Op.Cit., page 10.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

- **En santé et sécurité :** Réduction des accidents de travail par des programmes de formation et de prévention.
- **Etre efficace :** Assurer la réalisation cohérente de tous les objectifs précédents qui convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation.

2.2.1. Les objectifs explicites

La gestion des ressources humaines vise quatre objectifs explicites :

- Attirer les candidats qualifiés ;
- Maintenir dans l'organisation les employés fournissant un rendement satisfaisant ;
- Accroître la motivation des employés ;
- Favoriser le développement des employés dans l'organisation par la pleine utilisation de leurs compétences.

Pour ces auteurs il existe des relations entre les objectifs et les activités de la gestion des ressources humaines. Une gestion efficace des ressources humaines est essentielle à l'organisation, car elle est de nature à intéresser les meilleurs employés, à favoriser leur maintien dans l'organisation et à leur susciter leur motivation. Une sélection adéquate et des programmes de motivation bien conçus pourront créer de la satisfaction chez les employés et influencer favorablement sur leur rendement.

2.2.2. Les objectifs implicites

La gestion des ressources humaines vise trois objectifs à savoir :

2.2.2.1 L'accroissement de la productivité

La gestion des ressources humaines peut aider l'organisation à l'amélioration de son rendement grâce à l'action directe qu'elle exerce sur les salariés. Une étude canadienne présente l'organisation du travail et l'analyse des postes comme les domaines dans lesquels la contribution des gestionnaires des ressources humaines aux gains de la productivité se révèle la plus importante. Selon les résultats de cette étude, l'organisation traditionnelle du travail, fondée sur une description détaillée des tâches et des responsabilités confiées aux salariés et amélioré la créativité de ces derniers, limite leurs capacités à fournir une contribution personnelle, et nuit donc à la productivité¹¹.

¹¹ Shimon L. Tania Saba, Susan E. Randal S Schuler, la gestion des ressources humaines, P28.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

2.2.2.2 L'amélioration de la qualité de vie au travail

Afin de fournir une meilleure contribution à leur organisation les salariés souhaitent jouir d'une plus grande autonomie et ils désirent se voir confier des responsabilités. Un nombre croissant des employeurs comprennent qu'ils ont tous intérêt à donner la possibilité à leurs salariés de réaliser ces aspirations, car la satisfaction des employés qui en résultera rehaussera leur qualité de vie au travail.

2.2.2.3 Le respect de cadre juridique

La gestion des ressources humaines au sein de l'organisation doit se faire en conformité avec les lois et règlements existants, d'où la nécessité pour les gestionnaires de ressources humaines de connaître à fond les lois et règlements touchant l'embauche, la rémunération, la santé et la sécurité du travail, de même que les relations de travail et les droits de la personne.

2.2.3 Les objectifs à long terme¹²

D'après Shimon L et autres la compétitivité et la rentabilité c'est parmi les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises, en ce qui concerne les organisations à but non lucratif et aux organismes gouvernementaux leurs objectifs c'est touchent à la capacité de survivre ou d'accroître et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources humaines ou même de ressources plus réduites.

2.3 Missions et activités de la GRH

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, des savoir-faire, des compétences, de la formation, des rémunérations, des carrières, maintien de l'employabilité.

2.3.1 Les missions de la fonction ressources humaine¹³

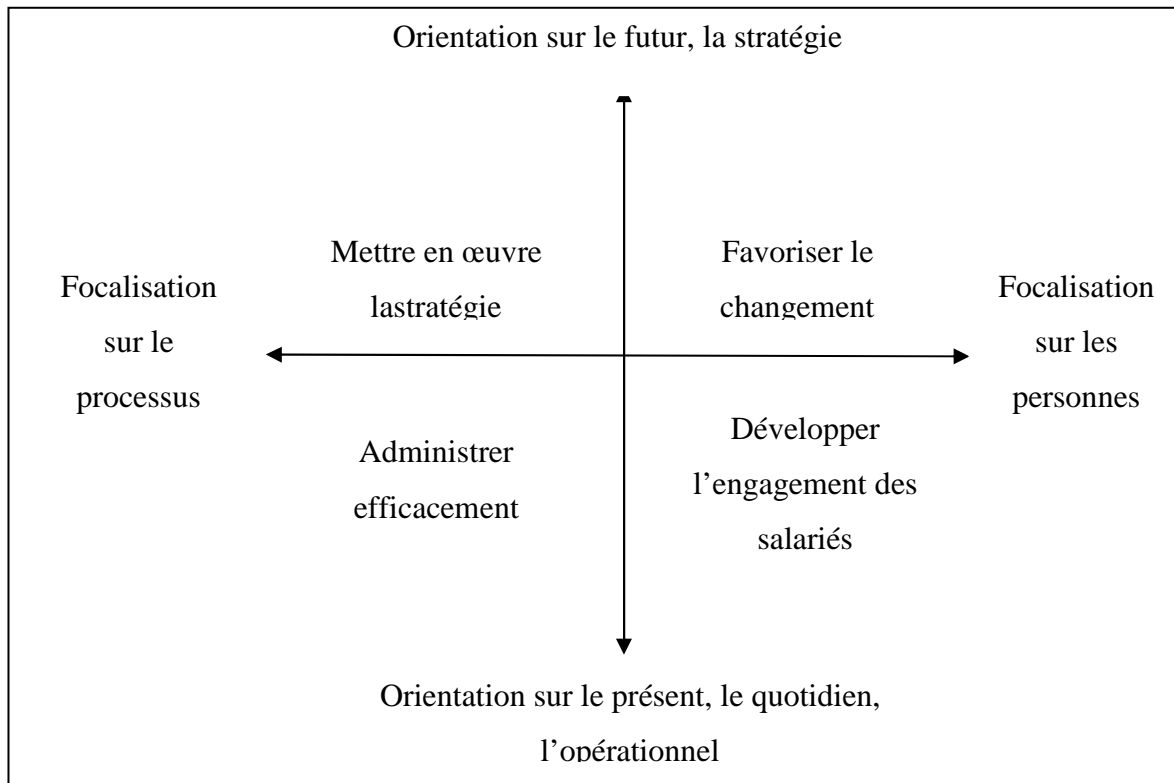
Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les Hommes ou sur les processus.

¹² Shimon L. Tania Saba, Susan E .Randal S Schuler, Op.cit P28.

¹³ Jean-Marie PERETTI « ressources humaines 12^{ème} édition, édition Vuibert 2010, p 30

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

Figure N° 01 : les missions de la FRH



Source : Jean Marie Peretti, ressources humaines, 2^{ème} édition, Vuibert, 2010, page 30.

2.3.1.1 Administrer efficacement

Etre efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction.

La fonction ressources humaines mobilise des moyens humains et matériels, elle doit avoir une productivité exemplaire. De nos jours les directions centralisées sont remplacées par des organisations décentralisées, les effectifs de la fonction se sont réduits, et leur niveau de compétence s'est développé. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative grâce au système d'information ressources humaines et l'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la télécommunication. La recherche de l'efficacité est sans cesse et les efforts de la fonction doivent être renforcés pour mieux répondre aux attentes des deux parties l'organisation et les salariés.

2.3.1.2 Développer l'engagement des salariés

Le salarié selon Jean-Marie Peretti doit être considéré dans une approche client-fournisseur comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

Il faut connaître ses attentes et en particulier aujourd'hui ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces (5E) retiennent toute l'attention de l'entreprise car ils conditionnent son développement durable.

L'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, contribuent à la création de valeur.

2.3.1.3 Favoriser le changement

La Direction Ressources Humaines consacre une partie importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation.

Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement. La réussite des changements repose sur la prise en compte en amont de la dimension Ressources Humaines

2.3.1.4 Mettre en œuvre la stratégie¹⁴

Pour être un partenaire stratégique le Directeur Ressources Humaines doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie Ressources Humaines supporte la stratégie d'entreprise.

Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Il doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit aussi intégrer les dimensions économiques et sociales.

D'après Jean-Marie Peretti ces quatre missions de la fonction ressources humaines peuvent être examinées selon deux axes : orientation vers les présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus.

2.4 Les activités du service ressources humaines

La mission de la fonction RH consiste en la mise à la disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires. Les activités (pratiques) de la gestion des ressources humaines touchent à différents aspects à savoir : l'acquisition des ressources humaines, la conservation des RH, et le développement de ces ressources.

2.4.1 Le recrutement

C'est l'une des principales tâches de la GRH. Elle doit être maîtrisée, car c'est là 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 » il consiste à rechercher des individus

¹⁴ Jean-Marie PERETTI Op.Cit., p 31

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

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 candidat, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer »

2.4.1.1 Les objectifs du recrutement¹⁵

- Assurer à l'entreprise des effectifs dont elle a et aura besoin, conformément à la planification des ressources humaines et l'analyse des postes.
- Assurer le succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidat qualifiés.
- Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible¹⁶.
- Réduire les risques de départ massif des candidats embauchés par l'organisation, dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles.
- Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme.
- Contribuer à titre préventif à l'établissement de programmes spécifiques pour différents services de l'organisation.

2.4.2 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, aux 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.

2.4.3. La rémunération¹⁷

La rémunération est une somme de prix payé par l'employeur en contre partie du travail fourni par le travailleur. Elle se compose de deux types de rémunération :

2.4.3.1. La rémunération directe

Elle comprend les paiements en espèce et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultants d'autres systèmes de rémunération comme les régimes d'indication et

¹⁵Shimon L. Tania Saba, Susan E .Randal S Schuler, Op.Cit.p88.

¹⁶ Sekiou, Blondin, Fabi et Al, Op.Cit, p 227.

¹⁷ Idem, p157.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

d'intéressement. Elle englobe en toute la rémunération des heures supplémentaires dépassant le taux de salaire régulier. Tous ces paiements ont généralement un rapport direct avec le travail accompli.

2.4.3.2. La rémunération indirecte

Elle s'ajoute à la rémunération directe pour les salaires. Il s'agit d'autres paiements ou prestations dont bénéficient les salariés. Elle porte le nom d'avantages sociaux ou « d'éléments sociaux ». Pour l'employeur les éléments sociaux sont un ajout au coût de la main-d'œuvre. Ce sont des frais incontournables qui dépassent la rémunération directe des salariés.

2.4.4. 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.

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 résultats d'un employé occupant un poste donné ».

Ce système mobilise tout un ensemble d'indicateurs tels que le niveau d'absentéisme.

2.4.5. La formation

La formation constitue un aspect important de la gestion des ressources humaines de l'organisation. Elle se présente comme une activité qui favorise l'adaptation des individus face aux différents changements. Pour cela, mettre en place une politique de formation est un enjeu stratégique pour l'entreprise.

2.4.6. La gestion des carrières

« C'est un ensemble des activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences »¹⁸.

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.

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

¹⁸ Sekiou, Blondin, Fabi et Al, Op.Cit., p367.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

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.

2.4.7. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et de plans d'actions cohérents, visant à réduire les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise, en termes d'effectifs et de compétences. La GPEC est une stratégie pour l'entreprise visant à s'adapter à son environnement tout en impliquant ses salariés dans ces changements dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

2.4.7.1. Les objectifs de la GPEC

La GPEC peut être utilisée par les entreprises pour différentes raisons :

- Déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elles adopteront c'est à dire une gestion prévisionnelle des flux de personnel de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité) par rapport à une structure d'emploi actuelle et prévisionnelle.
- Déterminer la politique d'emploi au niveau de chaque unité de l'entreprise ou de l'établissement selon le contexte local.
- Adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité qui évolue.
- Adapter les compétences et l'organisation en fonction d'investissements projetés.

2.4.8. 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.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

Section 3 : Le concept du capital Humain, (définition et approches théoriques)

La notion de capital humain est entrée dans le jargon des entreprises comme étant l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire.

Le concept de capital humain date des années 1960. L'économiste américain Theodore Schultz est le premier à utiliser l'expression de « capital humain ». À partir de 1965, Gary Becker approfondit le concept et le vulgarise, obtenant en 1992 le prix Nobel d'économie pour son développement de la théorie du capital humain.

3.1. Définitions du capital humain

Selon l'OCDE

Le capital humain est « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien être personnel, social et économique. » selon elle, « le capital humain constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité »¹⁹.

Le capital humain selon l'OCDE, résulte de différentes origines et pas seulement d'un apprentissage organisé, sous la forme de l'éducation et de la formation, les connaissances, les qualifications, et autres qualités personnelles, peuvent se combiner de différentes manières suivant les individus et suivant les contextes dans lequel ils sont utilisés.

Michelle Riboud avait défini le capital humain comme étant « un ensemble de connaissances et de qualifications qui exercent la double fonction de bien de production et de consommation durable, ce caractère à la fois durable et productif des connaissances conduit à leur donner le nom de capital, l'adjectif humain vient préciser qu'il ne peut être dissocié de celui qui le possède »²⁰.

3.1.1. Le capital humain général

Englobe des connaissances et compétences génériques (discernement, capacités d'analyse, intelligence des situations), essentiellement accumulées par les expériences professionnelles et l'éducation,

3.1.2. Le capital humain spécifique à la tâche

Le capital humain est constitué d'un ensemble de connaissances, aptitudes, savoir-faire et comportements acquis au cours de la vie dans des contextes variés : familial, scolaire,

¹⁹ Alain CHAMAK, Céline FROMAGE, « LE CAPITAL HUMAIN, comment le développer et l'évaluer », éditions LIAISON, 2006, page 17

²⁰ Michelle Riboud, Accumulation de Capital Humain, Economica, Paris, 1978, p 01.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

professionnel, etc. il est unique, propre à chaque individu dans la mesure où il est le reflet d'une histoire personnelle et d'un parcours singulier.

S'accumule essentiellement par des formations professionnelles et au moyen de l'expérience professionnelle, il correspond à des compétences qui sont spécifiques à un poste de travail.

3.1.3. Le capital humain spécifique à la firme

Le capital humain d'une entreprise n'est pas seulement la somme du capital humain que représente l'ensemble de ses employés. Il peut dépasser cette somme, ou lui être inférieur.

3.2. La compétence

La compétence est l'une des composantes essentielles du capital humain.

C'est une connaissance du savoir, savoir-faire, raisonnement mobilisée dans une stratégie cognitive pour résoudre des problèmes dans une situation du travail donnée. Définie aussi comme capacité à résoudre des problèmes²¹.

3.2.1. Éléments de définition

- **Le savoir :**

Le savoir une donnée, un concept, une procédure. Le savoir ne peut pas se confondre avec un ensemble de connaissances, l'acquisition d'un savoir suppose un processus continu d'assimilation et d'organisation des connaissances par le sujet concerné²².

- **Le savoir-faire :**

Aptitudes pratiques, savoirs déclaratifs, sont acquises par la formation initiale, continue et par appropriation de l'information, comprennent les diplômes et les titres.

- **Le savoir-être :**

Capacité à s'adapter à des situations variées et à ajuster ses comportements en fonction des caractéristiques de l'environnement, des enjeux de la situation et du type d'interlocuteur.

3.2.2. Les niveaux de la compétence

La notion de compétence englobe trois niveaux

- Le niveau individuel (compétences individuelles).
- Le niveau collectif (compétences collectives).
- Le niveau organisationnel (compétences organisationnelles).

²¹ Anne Dietrich, le management des compétences, librairie Vuibert, 2008, p 03.

²²<https://www.icem-pedagogie-freinet.org/node/3593>

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

3.2.2.1. Les compétences individuelles

C'est au début des années 90 que le concept de la compétence individuelle prend une place centrale dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

La compétence individuelle est liée à la personne et mise en œuvre dans les situations de travail, par une combinaison pertinente de savoir, de savoir-faire et de savoir-être, dont chaque individu peut avoir son propre portefeuille de compétence, construit autour des compétences prouvées en situations réelles de travail. Ensuite l'individu peut acquérir de nouvelles compétences tout au long de sa vie professionnelle ou privée, tandis que d'un autre côté il risque de perdre ou d'oublier des compétences antérieurement acquises et non utilisées régulièrement.

3.2.2.2. Les compétences collectives

Les compétences collectives représentent bien plus qu'un agrégat entre les connaissances, les capacités et les aptitudes que possèdent les individus d'un groupe. En d'autres termes, elle est la somme des compétences individuelles augmentée d'un "effet groupe" provenant de l'ambiance et de la dynamique collective des acteurs. A cet égard, la mobilisation des compétences individuelles dans un projet collectif, devient nécessaire pour assurer un fonctionnement efficace des nouvelles organisations privilégiant le travail en équipes.

3.2.2.3. Les compétences organisationnelles

La compétence organisationnelle correspond à ce que l'entreprise sait faire par rapport à ce qu'elle possède ; parmi lesquelles se trouvent les compétences stratégiques qui permettent à l'entreprise de se différencier de ses concurrents.

3.2.3. Les caractéristiques de la compétence

3.2.3.1. La compétence est le reflet de la valeur de capital humain

Le capital humain d'un individu ou d'un groupe d'individu au sein de l'entreprise s'apprécie au travers de la compétence. Le capital humain a en réalité peu de valeur ; s'il n'est pas mis en mouvement de manière à faire surgir la compétence.

3.2.3.2. La compétence naît de la combinaison de ressources

Connaissances théoriques, savoir-faire et qualité comportementale... La compétence s'exprime dans le cadre d'une mise en situation dans un contexte : la combinaison de ressources est mise en œuvre face à une problématique spécifique et unique.

3.2.3.3. La compétence vise à produire un résultat

La combinaison de ressources doit permettre de résoudre une problématique.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

3.3. Les approches du capital humain

3.3.1. 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 ou de suivre des études, il va faire le pari qu'on 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.

L'analogie de capital humain au capital physique présente cependant certaines limites liées au fait que le capital humain est indissociable de son détenteur : il est incorporé dans l'individu. Cette incorporation représente trois caractéristiques :

3.3.1.1. La personnalisation

Elle explique l'importance de temps que l'individu consacre à son investissement, dans le coût de cet investissement. Elle garantit également la propriété de l'individu sur son capital.

Un employeur n'a donc aucune incitation à participer au financement d'une formation générale, valorisable par le salarié dans toutes les entreprises. En revanche, il pourra avoir intérêt à financer des formations spécifiques : La mobilité potentielle du salarié conduit à un partage équitable des coût/bénéfices de la formation.

3.3.1.2. La limitation

Les possibilités de l'accumulation des connaissances sont tributaires des capacités physiques et cérébrales des individus et sont bornées par la fin de la vie professionnelle.

Il s'agit donc pour l'entreprise d'un investissement risqué. Cela explique une individualisation de l'investissement sur les salariés jugés les plus aptes à l'apprentissage et se trouvant plutôt dans les premières années de vie professionnelle.

3.3.1.3. L'opacité

Le capital incorporé par l'individu est difficilement perceptible par les autres. Cela explique la place importante occupée par les titres et les diplômes. Ceux-ci constituent des repères nécessaires face à la grande hétérogénéité des individus, des types et des qualités des formations suivies.

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

Ce phénomène d'incorporation du capital humain confère au salarié un certain pouvoir dans la relation d'échange qui limite l'intérêt pour l'employeur de recourir directement au marché. Pour cette approche en investissant dans les études et la formation, mais plus largement dans les soins médicaux, la recherche d'informations, l'émigration, etc. les individus augmentent leur « capital humain », ce qui leur permet d'occuper des emplois plus rémunérateurs.

3.3.2. L'approche gestionnaire du capital humain²³

L'approche gestionnaire du capital humain s'inscrit dans le courant mettant l'accent sur les ressources et compétences comme source de compétitivité de la firme. Selon cette approche, une firme dotée de ressources rares et de qualité est susceptible de bénéficier d'un avantage concurrentiel sur ses rivales.

Des écarts de rentabilité entre des entreprises de même secteurs est expliquée par des dotations différentes en ressources et notamment immatérielles (exemple : capital immatériel).

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

L'apparition au milieu des années 1990 des travaux de Kaplan et Norton avec la notion de Balanced Score Card, et les travaux d'Edvinsson et Malone sur le capital immatériel, ont élargi la question de l'évaluation de capital humain à toutes les ressources intangibles rares et de qualité, qui peuvent procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel.

²³ Livre Blanc « capital humain », les études du club n° 89 Mai 2011 consécutif au groupe de travail conduit par Messieurs Bernard MAROIS et Henri GHOSN rédigé par Madame Patrizia VALERO.
www.hec.fr/content/download/53978/478526

Chapitre I : Les fondements théoriques de la gestion des ressources humaines

Conclusion

La gestion des ressources humaines a connu un développement considérable au cours des dernières décennies et est devenue aujourd'hui un sujet d'études auxquelles s'intéressent de plus en plus de chercheurs. Ces derniers pensent que pour améliorer la performance, les organisations n'ont pas d'autres choix que de réviser leurs pratiques traditionnelles de GRH et d'innover, en développant des pratiques de GRH conduisant à des performances plus élevées.

En effet, de multiples objectifs peuvent être poursuivis par les services ressources humaines, missions peuvent être assurées et pratiques peuvent être appliquées, en servant plusieurs finalités celles liées à l'organisation et celles liées au salariés.

La nouvelle conception dépasse la simple administration du personnel pour englober le management du capital humain de l'organisation, avec toutes les nouvelles fonctions qui en découlent. Il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain.

Le capital humain, constitue aujourd'hui un véritable enjeu pour les organisations.

L'investissement en ce dernier devient une nécessité pour les organisations car il est un facteur essentiel créant un avantage concurrentiel.

La conception traditionnelle du personnel perçue comme une source de coûts qu'il faut minimiser laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation, mobiliser, motiver, développer et sur laquelle il faut investir.

Nous pouvons dire que l'importance accordée à la GRH est relativement récente.

En effet, la fonction personnel a émergée lentement dans la première moitié du vingtième siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, est devenue fonction ressources humaines et est reconnue comme une fonction stratégique aujourd'hui.

Chapitre II

La place de la formation dans les organisation

Introduction

Depuis l'apparition des premières théories des organisations, la formation avait toujours occupé une place importante dans cette littérature abondante pour illustrer son importance dans le développement de l'entreprise.

La formation représente un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs, capital précieux et principale richesse de l'entreprise.

Occuper un poste de travail dans une organisation implique que l'employé exécute le travail de façon à répondre aux exigences de l'employeur. Il existe donc une relation très étroite entre la formation d'un employé et son rendement au travail. Quel que soit le travail à réaliser, l'employé doit posséder des connaissances : savoir comment effectuer le travail, maîtriser des habilités et adopter les attitudes requises. La formation est une stratégie essentielle en matière des ressources humaines, elle permet de pallier les compétences des individus, préparer les salariés aux différents changements, la formation est bénéfique pour les employés puisque elle porte énormément d'avantages.

Ce deuxième chapitre comportera trois sections dont la première sera consacrée à l'évolution de la formation, présentation des objectifs et des types de la formation. Une deuxième section traitera l'aspect de la politique de formation. Enfin la troisième section portera sur la démarche de la formation et le lien existant entre la formation et les autres activités de la GRH.

Section 01 : évolution historique et définition de la fonction formation.

La formation va progressivement émerger comme l'outil d'accompagnement des mutations en facilitant le passage d'une société industrielle à une société dominée par les services. Depuis son apparition jusqu'à nos jours, le concept de la formation a évolué au gré des changements du monde du travail et de la technologie. A travers cette section, nous allons essayer de définir et de présenter les fondements historiques de la formation.

1.1 L'évolution de la formation

1.1.1 Bref historique

1.1.1.1 Les origines

Autrefois, au temps des anciens égyptiens et grecs et au moyen âge, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas. Au cours des siècles cette façon d'apprendre s'est peu modifiée, elle était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition

Chapitre II : La place de la formation dans les organisations

évolutive des compétences des RH¹. Lors des premiers temps de la révolution industrielle, le patron disait que les travailleurs « devaient 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 scientifique et technique que une culture littéraire et artistique, c'est jusqu'au milieu de 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 de 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.

1.1.1.2 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 la décennie 1950 un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avant son entrée définitive sur le marché du travail.

L'accélération de l'innovation technologique dès le début des années 1960, a créé des difficultés d'adaptation dans les organisations, cette accélération a 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 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

¹ Christophe Parmentier, « l'ingénierie de formation, outils et méthodes », 2^{ème} édition, édition d'organisation, 2008, page 84

Chapitre II : La place de la formation dans les organisations

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. Parmentier

1.1.1.3 . Les années 70 à nos jours

- **Durant les années 70**

La structure générale des compétences ont été transformées. De nombreuses filières de formation de formateurs ont été créées, ces formations sont intégrées au sein des 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 spécifique de formation, ainsi à certains d'entre eux d'obtenir des promotions.

Dès 1974, la crise du pétrole et 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 d'avantage accordé par l'entreprise sous forme de stage sans aucun rapport avec le travail ou avec les objectifs de l'entreprise.²

- **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 travail, le développement de nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion des

² Jean-Marie Peretti, Op.Cit., page 414

Chapitre II : La place de la formation dans les organisations

compétences modifient les conditions d'apprentissage des connaissances et de progression professionnelle.

- **Aujourd'hui :**

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 prémisse 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 »³.

³ Sekiou, Blondin, Fabi et Al, gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition De Boeck, 2007, page 336.

1.2 Définitions et objectifs de la formation

1.2.1 Définitions

- **Selon (J.M.Peretti, 1998)**⁴

« La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures ».

- **Selon (A.MEIGNANT, 1991)**

Propose une autre définition, « facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise »⁵.

- **La formation**

« Est un des secteurs de la gestion des ressources humaines qui se professionnalise et se systématisé le plus dans les entreprises (évaluation de l'investissement formation, application de procédures ISO, analyse des coûts de formation, etc.) si cette fonction ne fait pas toujours l'objet d'un emploi à temps plein dans toutes les organisations, elle fait alors l'objet d'une activité dans des emplois composites (emplois dont la finalité globale n'est pas uniquement la finalité de la formation) ou dans un emploi de responsable du personnel ou d'assistance de personnel dans une PME où toutes les activités ressources humaines sont regroupées dans un seul emploi »⁶.

- **La formation en organisation**

Est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.

1.2.2 Objectifs de la formation

Selon Sekiou et autres, la formation a pour objectifs de satisfaire les attentes des employés et ceux de l'organisation:

⁴ J.M.Peretti, « Ressources humaines et gestion du personnel », 2eme Édition, 1998, Vuibert, paris, page 99.

⁵ A.MEIGNANT, 1991 « manager la formation », Édition d'organisation, paris, page101.

⁶ Jacqueline BARRAUD, Martine GUILLEMIN et Françoise KITTEL « la fonction ressources humaines métiers, compétences et formation, 3^{eme} édition, DUNOD Paris, 2008.

1.2.2.1 Pour les employés⁷

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Améliorer le statut des salariés par les promotions.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi.
- Aide au développement de la prévention et à la protection des salariés dans des situations spécifiques.
- Améliorer l'expression orale des salariés et leurs faire contrôler leurs stress quand ils font un exposé professionnel.

1.2.2.2 Pour l'organisation

- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Développer les capacités de jugement des formés.
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes.
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail.
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire.
- Sauver du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail.
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.
- Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différentes.
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

⁷ Sekiou, Blondin, Fabi et Al, Op.Cit., page 337.

1.3 Les types de formation

Il existe plusieurs types de formation à savoir :

1.3.1 La formation initiale

Désigne l'ensemble des actions qui consistent à montrer aux salariés les bases d'un nouvel emploi ou d'un outil d'une nouvelle machine. Ce type s'observe soit dès l'entrée dans le poste soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques

1.3.2 La formation professionnelle⁸

Est un outil d'évolution important disponible pour tous les actifs soit salariés, chefs d'entreprise ou demandeurs d'emploi. C'est une Formation prise dans un établissement scolaire, technique ou autre, permettant d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques concernant un domaine spécifique et nécessaires pour exercer un métier ou une profession.

1.3.3 La formation continue

C'est une formation qui permet implicitement de s'adapter aux changements des techniques et des conditions du travail, elle est nécessaire pour suivre les évolutions technologiques d'une profession. Elle permet l'accumulation durant la vie professionnelle et elle constitue pour l'employé un investissement humain susceptible d'améliorer ses qualifications ainsi que son savoir-faire.

1.3.4 La formation sur le tas

C'est l'apprentissage des travailleurs au même temps qu'ils effectuent leurs tâches, pour les familiariser avec des nouveaux procédés et techniques utilisés dans une profession ou un métier afin d'accomplir leurs travaux avec satisfaction. Elle se fait par l'utilisation des outils pédagogiques ; vidéo, CD et même sur internet⁹.

1.3.5 Mobilisation sur un projet

Certains projets de l'entreprise sont souvent accompagnés par de l'action de formation. Ces projets peuvent porter sur une mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet de qualité(ISO) ou d'un plan d'amélioration de certaines ressources. La formation implique le plus grand nombre de personnes nécessaire et suffisant pour influencer la réussite du projet car le but visé est de créer une synergie au niveau de tous les acteurs d'une manière à produire le maximum d'efficacité¹⁰.

⁸ Sekiou, Blondin, Fabi et Al, Op.Cit., p338

⁹ Bernard MARTORY, Daniel CROZET « gestion des ressources humaines », édition Dunod France 2005, p 96.

¹⁰ Site internet

1.3.6 Formation recyclage

Le recyclage est un terme qui désigne tous les programmes (étatique, patronaux, syndicaux) destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement dû à l'automatisation, à la familiariser avec des nouvelles tâches ou à leur faire apprendre un nouveau ou un métier ou une nouvelle profession¹¹.

Section 02 : la politique de formation

La formation est une fonction décentralisée qui nécessite la formulation 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.

Une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité et une relation positive avec son environnement. A travers cette section nous allons définir le concept de la politique de formation et ses différentes composantes, puis nous allons voir les différentes méthodes de formation.

2.1. Politique de formation

2.1.1. Définition

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise, visant à assurer d'une manière durable sa rentabilité, l'implication de son personnel et la satisfaction de ses clients.

Elle permet de répondre aux enjeux stratégiques de l'entreprise. Pour être efficace la politique de formation doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties :

- ❖ Celle qui donne le « sens », la « direction », ce vers « quoi » il faut aller il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
- ❖ Celle qui définit le « comment ». Ce sont les principes de l'organisation à respecter. On y trouve souvent le partage des responsabilités des différents acteurs.
- ❖ Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.

En générale la politique de formation, est un ensemble des principes généreux adopté par une organisation privée ou publique pour l'exercice de ses activités.

¹¹ Sekiou, Blondin, Fabi et Al, Op.Cit., p338

La politique de formation est indissociable de la politique de l'emploi et contribue conjointement à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise¹².

2.1.2. Les composantes de la politique de formation

On distingue cinq composantes à savoir :

2.1.2.1. Les composantes liées aux acteurs

Le pouvoir et les responsabilités sont partagés en matière de formation, chaque acteur doit à la lecture de la politique de formation et comprendre les rôles qu'il aura à jouer¹³.

- **La direction**

Lorsqu'elle se soucie du long terme et qu'elle croit en l'efficacité du moyen formation, elle va infléchir sa politique de formation vers des objectifs à long terme contributifs de ses autres politiques telles que la politique commerciale, la politique de gestion de l'emploi. Pour l'image de l'entreprise, une direction peut mettre à la disposition de la fonction formation des moyens importants (moyens financiers). Elle ouvrira son institut, son académie, leurs écoles ou leurs centres de perfectionnement.

- **La direction des ressources humaines**

L'objectif de cette direction est la recherche d'une cohérence avec toutes les autres politiques de personnel. Elle a en charge la gestion des ressources humaines, elle fera donc pression pour que la formation soit un moyen en phase avec sa vision de la gestion de ces ressources, sa responsabilité du maintien de la paix sociale peut la conduire à éviter les conflits et à accéder à certaines demandes des partenaires sociaux. Les directions des ressources humaines sont désormais d'accord pour donner à la formation un rôle d'anticipation et de contribution au développement de l'efficacité de l'organisation.

- **La direction ou le service de la formation**

Le besoin de réalisation de ses membres, leurs recherches d'efficacité, leurs expériences de la fonction formation, la conception de leur rôle seront autant d'éléments qui influenceront les principes politiques. Le responsable formation mettra surtout en relief les conditions d'efficacité.

- **Le responsable hiérarchique**

Cet acteur est apprécié sur l'atteinte d'objectifs opérationnels. La politique de formation devra lui montrer en quoi la formation sera un élément favorisant l'atteinte de ces objectifs. D'autre part, l'importance du rôle managérial dans la gestion du changement doit

¹² Jean-Marie Peretti, Op.cit., p416.

¹³ Jacques Soyer Op.cit., p49.

être affirmée dans les politiques de formation. Les capacités formatrices de l'encadrement doivent être utilisées, développées et reconnues dans la gestion de sa carrière.

- **Les représentants du personnel**

Leur rôle sera plus ou moins affirmé en fonction des finalités assignées à la formation, les habitudes de l'entreprise au niveau de ses relations avec les représentants du personnel viendront également infléchir la politique formation.

- **Le formé**

En fonction des principes retenus dans la politique humaine, le formé aura un rôle plus ou moins actif en matière de formation, le salarié attend essentiellement de la formation une possibilité de se promouvoir dans l'entreprise. Si la direction veut répondre à ce besoin, elle va favoriser la promotion interne pour permettre à chaque individu de formuler son projet d'évolution et pour cela fournir à chacun deux sources d'information indispensables :

- La connaissance du potentiel individuel
- La connaissance des métiers actuels et futurs de l'entreprise et de leur niveau de qualification.

La politique de formation mettra en relief cette élaboration des projets individuels et le rôle actif que doit y jouer le salarié.

- **Les éléments stratégiques**

Une politique de formation peut présenter également des éléments, il s'agit par exemple d'indiquer les conditions dans lesquelles la formation sera mise en œuvre pour être efficace :

- Commencer toute action par le niveau le plus élevé de la hiérarchie concernée.
- Impliquer les formés dans les différentes phases de la mise en œuvre de la formation.
- Prévoir les modifications simultanées des hommes et des structures
- Favorise l'autonomie des salariés et utiliser une pédagogie active.

2.1.2.2. Les composantes liées aux autres politiques

Le texte de la politique peut comporter des éléments indiquant clairement les liaisons avec ces autres politiques, (les aspects commerciaux de la production ou de marketing)¹⁴.

2.1.2.3. Les composantes liées aux valeurs de la culture de l'entreprise

Toute entreprise possède une culture propre à elle et toute politique mise en œuvre doit tenir en compte cette culture. Les valeurs de l'entreprise devront trouver leur expression dans la politique de formation. Par exemple une entreprise qui proclame sa « croyance de l'Homme »

¹⁴ Jacques Soyer, « fonction formation », 2^{ème} édition, éditions d'organisation, 1998, page 53.

n'oubliera pas de prendre ce thème au niveau de sa politique formation. Il en sera de même pour celles qui se mettent pleinement au service de leurs clients. Le but de la formation, tout comme les principes à respecter devront donc être en cohérence avec les valeurs de cette culture. Une politique de formation peut reprendre des aspects législatifs ou conventionnels. Un tel choix manifeste la volonté de l'entreprise de considérer la formation comme une obligation légale que comme un moyen au service de ses objectifs opérationnels¹⁵.

2.1.3. Les objectifs d'une politique de formation

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

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

2.2. Les méthodes de la formation

La formation c'est aussi un, corps de méthodes et de techniques dont la finalité est de faciliter la transmission de connaissances, le développement personnel et l'évolution des comportements le choix de la méthode a souvent un rôle décisif dans le résultat de la formation certaines sont plus couteuses que d'autres.

De façon générale, les programmes de développement de compétences offerts par les entreprises se divisent en deux catégories : ceux offerts sur le lieu de travail et ceux dispensés à l'extérieur

2.2.1. La formation interne

Elle se fait dans l'entreprise, dans ce cas l'entreprise soit elle dispose un centre de formation intégré avec une équipe de formateurs permanent, soit elle mobilise ponctuellement les compétences de ses cadres et ses techniciens pour effectuer des actions de formation. L'entreprise agit alors en tant que maître d'œuvre : elle décide des thématiques des formations et des contenus en utilisant ses propres ressources.

2.2.2. La formation externe

Elle consiste à faire appel à un formateur extérieur pour assurer la formation des employés dans une entreprise. Les entreprises ont le choix entre deux formules :

¹⁵ Jaques Soyer, Op.cit., p 53.

Chapitre II : La place de la formation dans les organisations

Les formations inter-entreprises : elle regroupe des salariés de plusieurs entreprises dans un organisme de formation, ce dernier fixe les dates et les tarifs de la formation suivie.

La formation intra-entreprise : comme son nom l'indique la formation intra-entreprise se déroule au sein de l'entreprise, les bénéficiaires de cette formation sont seuls les salariés de cette entreprise.

Tableau n° 02 : Les avantages et les désavantages des programmes de formation offerts en milieu de travail et à l'extérieur du milieu de travail :

	Avantages	désavantages
Formation sur les lieux de travail pendant les heures de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Procure des expériences d'apprentissage directement liées aux tâches à exécuter • Correspond à un réel apprentissage • Ne nécessite pas l'interruption du travail pendant que l'on acquiert de nouvelles connaissances. • Facilite le transfert de l'apprentissage. • Permet une rétroaction constante sur le travail effectué. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suscite du mécontentement chez le consommateur. • Risque d'engendrer des désagréments pour les formateurs. • Risque de provoquer des dommages au matériel « des erreurs coûteuses ». • N'est pas toujours conçue de manière structurée.
Formation sur les lieux de travail, en dehors des activités régulières.	<ul style="list-style-type: none"> • Permet un apprentissage rapide et individualisé. • Maintien des contacts avec différents unités de travail. • Rend le perfectionnement possible sans que les activités régulières quotidiennes soient modifiées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Est un processus dont la conception est coûteuse (matériel, formateurs, etc.) • Nécessite du temps
Formation à l'extérieur des lieux de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Donne la possibilité au travailleur d'acquérir des compétences en demeurant à l'abri des pressions qui s'exercent au travail • Suscite des discussions • Réduit les possibilités de faire des erreurs coûteuses ou d'endommager du matériel • Est recommandée lorsque le but de la formation est de parvenir à maîtriser les habilités complexes • Permet l'utilisation des ressources externes compétentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Engendre des coûts habituellement plus élevés que pour la formation en milieu de travail. • Entraîne des difficultés de transfert de connaissances du lieu de travail.

Source : Shimon L. Dolan, Tania Saba, et al « la gestion des ressources humaines », 2002, p 329

2.2.3. Autres approches

Nous placerons sous ce titre les méthodes et techniques qui ne rentrent pas vraiment dans l'une des catégories précédentes.

2.2.3.1. Les nouveaux médias Web : blog, podcast, RSS, wiki

A nos jours avec les NTIC plusieurs outils ont été mis en place. A priori ils peuvent s'inscrire dans toute stratégie de formation multimédia, les ressources apportées par ces technologies peuvent contribuer à des stratégies de formation à distance et à enrichir la gamme des moyens à disposition d'un formateur travaillant en « présentiel »¹⁶.

- **Caractéristiques des nouveaux médias**

Ils ont pour caractéristique commune d'utiliser le réseau internet en permettant une très grande personnalisation de leur usage.

- **Le blog** : est un phénomène nouveau qui a déferlé sur le web ces dernières années. Il permet à une personne de créer un site internet beaucoup plus facilement qu'un site classique. Le blog est essentiellement un moyen d'expression individuelle, dont la technologie permet rapidement d'établir des liens avec d'autres blogs ayant le même centre d'intérêt, permet aux lecteurs de réagir directement.
- **Le podcast** permet de télécharger sur internet des séquences audio ou vidéo, au choix et à initiative de l'utilisateur. Utilisé par les radios, ce procédé permet d'écouter une émission dont on a raté la diffusion en directe ou simplement l'écouter ou la visionner en différé.
- **Le (fil RSS) « Really Simple Syndication »** est un procédé qui permet d'automatiser le téléchargement d'informations et de séquences audio ou vidéo. L'utilisateur établit une liste de ce qu'il souhaite et le logiciel les télécharge sans son intervention, lui permettant de les trouver à tout moment disponibles sur son adresse internet.
- **Le wiki (du mot hawaïen wiki-wiki qui signifie « rapide »)** est une technologie de web dynamique qui permet à ses utilisateurs de modifier le contenu d'une page web. Il existe sur le web une encyclopédie Wikipedia, entièrement élaborée à partir des contributions individuelles et donnant à chaque utilisateur la possibilité de modifier le contenu des articles en utilisant simplement un navigateur internet.

- **Avantages**

- Permet de travailler ensemble à distance.

¹⁶ Alain Meignant, Op.Cit., p271

Chapitre II : La place de la formation dans les organisations

- Donner accès à des contenus pour des apprenants ayant une préférence d'apprentissage par l'écoute d'informations orales.
- Efficace pour l'apprentissage des langues et pour la formation à distance.
- Les formateurs peuvent donc mettre à disposition des apprenants sur un blog des informations pratiques et des exercices complémentaires.
- L'apprenant peut à partir du blog rassembler des informations complémentaires, faire les exercices proposés et avancer dans un projet personnel.
- Un coût faible avec un apprentissage technique simple et la possibilité d'accès à des informations infinies.

• Limites, contraintes

- Les contraintes techniques sont faibles, dès lors que l'apprenant peut disposer d'un ordinateur et d'une connexion haut débit.
- Une vraie limite réside dans le modèle de connaissance sous-jacent au cas particulier du wiki. Une succession d'erreurs individuelle ne fait pas une vérité scientifique et une communauté d'utilisateurs de la bougie n'invente pas spontanément de l'électricité.
- Une grande vigilance est nécessaire.

Section 03 : plan de formation, démarche de la formation

La formation est un moyen qui peut servir des objectifs très diversifiés. Le contenu d'un programme de formation varie selon les besoins des salariés et la taille de l'organisation. Le plan de formation exprime l'adéquation entre la stratégie de l'organisation, les aspirations des salariés, les mutations des métiers ainsi que les évolutions stratégiques. Dans la section suivante on va définir le plan de formation, expliquer le processus de formation puis déterminer la relation existante entre la formation et les différentes pratiques de la GRH, en mettant l'accent sur le développement des compétences des employés.

3.1. Le plan de formation

3.1.1. Définition

Selon **Jacques SOYER** « Le plan de formation est la traduction opérationnelle de la politique formation de l'entreprise. Il peut être annuel ou pluriannuel. Il tient compte, non seulement de la politique formation, mais également des dernières orientations définies chaque année et présentées aux partenaires sociaux. Il correspond à un document contractuel

Chapitre II : La place de la formation dans les organisations

qui lie les différents acteurs concernés : La direction, les managers, le responsable formation, les futures formés et les représentants du personnel »¹⁷.

Le plan de formation facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Chaque entreprise peut donc donner au plan de formation la forme qu'elle souhaite. Le contenu du plan de formation sera établi en cohérence avec :

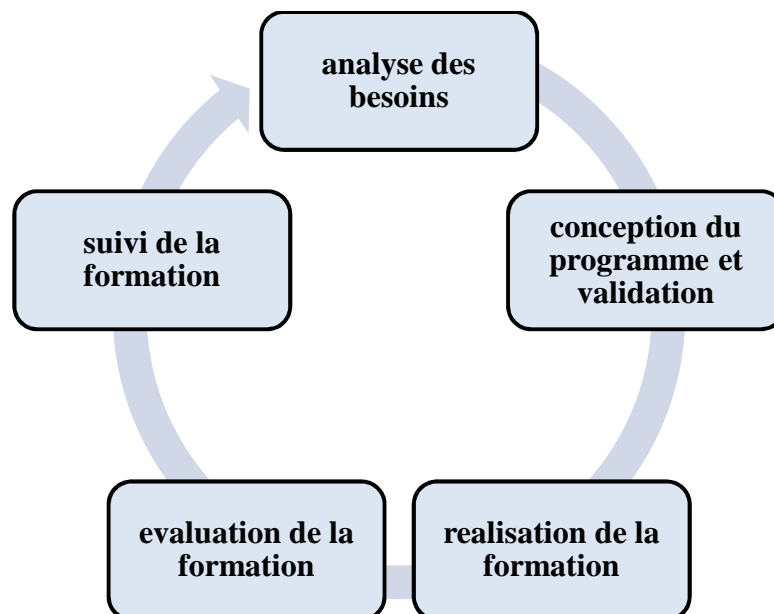
- Les politiques de personnel.
- Le style de management
- Les modes d'organisation
- La culture de l'entreprise.

Le plan de formation doit répondre aux questions suivantes :

- Quand se décide la formation ?
- Qui doit être formé ?
- Comment définir des objectifs de la formation ?
- Quel sera le thème ?
- Comment opter pour tel ou tel type de formation ?
- Comment doit-on assurer ?
- Quand et comment évaluer une action de formation ?

3.2. Le processus de formation

Figure n° 02 : Le processus de la formation



Source : <http://www.pro-forma.biz/prestations.php>

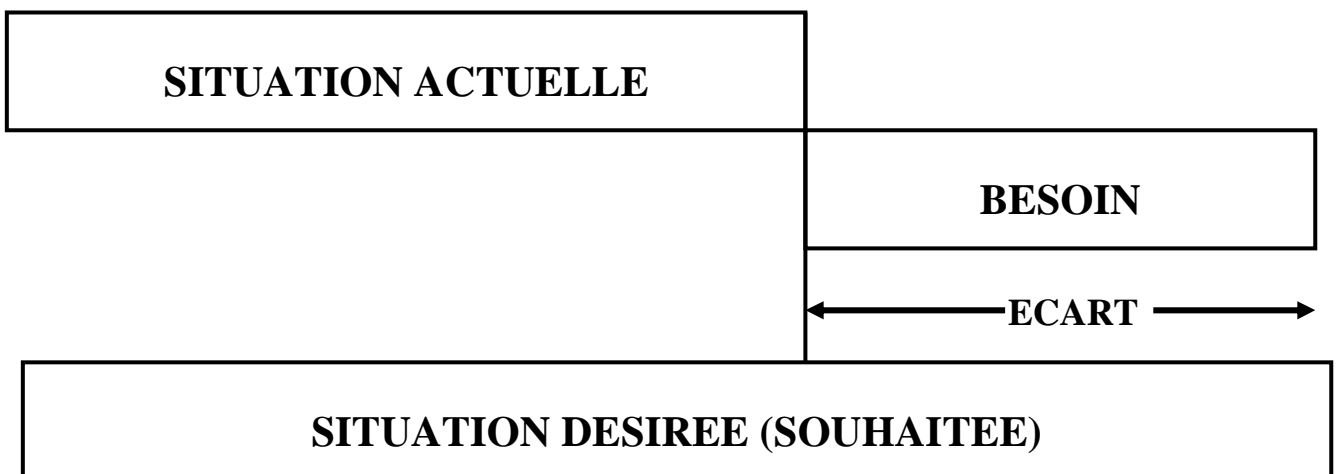
¹⁷ Jaques Soyer, Op.cit., p 162

3.2.1. Etape 01 : L'identification et analyse des besoins de formation

3.2.1.1. Les besoins de formation¹⁸

Apparaît lorsque on observe un écart (différence) entre le rendement actuel est le rendement recherché, cet écart est dû à une absence ou un manque de compétences essentielles ou requises. Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur : un manque à combler par le moyen de la formation. Cette définition pragmatique permet de mettre en avant la double dimension du besoin de formation, une dimension sociale traduisant ce compromis entre les acteurs, une dimension opérationnelle autour d'un manque à combler nécessitant une action (formation, recrutement et mobilité). Le résultat sera appelé besoin de formation, la qualité de ce résultat dépendra du processus mis en œuvre.

Figure n° 03 : Les besoins de formation



Source : document interne à la direction du commerce wilaya de Tizi-Ouzou.

3.2.1.2. Les facteurs indicateurs de besoin de formation¹⁹

- La première source est l'environnement externe de l'entreprise. Les exigences des clients, les stratégies des concurrents, les nouvelles techniques, les contraintes et les opportunités politiques ou réglementaires, tout cela génère directement ou indirectement des besoins de formation. L'entreprise a aussi ses environnements internes (l'intérieur). En réalité se sont des hommes qui prennent des décisions, fixent des orientations et élaborent des stratégies. Ces hommes se trouvent dans un environnement dont ils doivent apprécier les forces et les faiblesses, les contraintes et les opportunités. Cet

¹⁸ Shimon L. Tania Saba, Susan E. Randal S Schuler, Op. cit., P 313.

¹⁹ Alain meignant, Op.cit., p 238

environnement est fait du personnel et de leurs stratégies propres, des organisations et des techniques, une culture qui vont rendre possible (ou non) l'adaptation de l'entreprise à son environnement externe. La stratégie de l'entreprise se situe à l'interface de ces deux environnements : comment répondre aux défis extérieurs en tenant compte de façon réaliste de l'intérieur.

- Les projets qui traduisent la stratégie de l'entreprise, ces projets vont porter sur le lancement de nouveaux produits dans des nouveaux marchés (il faut former les commerciaux), la mise en œuvre de nouvelles techniques, la recherche de gains et de productivité. Les projets découlant de la politique de GRH de l'entreprise, en référence et aux projets plus techniques ou commerciaux, en fonction de ces projets et de la situation actuelle des ressources humaines, de la nécessité de remplacer rapidement le retraités, elle pourra avoir des projets de recrutement, de mobilité qui génèrent en eux même des besoins de formation pour les personnes concernés
- L'expression des attentes des individus (ou des groupes), chaque individu exprime son propre besoin en formation. tel groupe de salariés concernés par un changement peut exprimer un besoin collectif lié aux évolutions de leurs techniques professionnelles. Les organisations représentatives du personnel vont parfois opposer ce qu'elles appellent les « vrais besoins » des salariés à ceux que propose de traiter le plan de formation établi par l'entreprise. D'une manière générale, les besoins de formation sont le plus souvent liés à l'existence d'un problème de dysfonctionnement de l'entreprise (vices de fabrication, erreurs comptables).

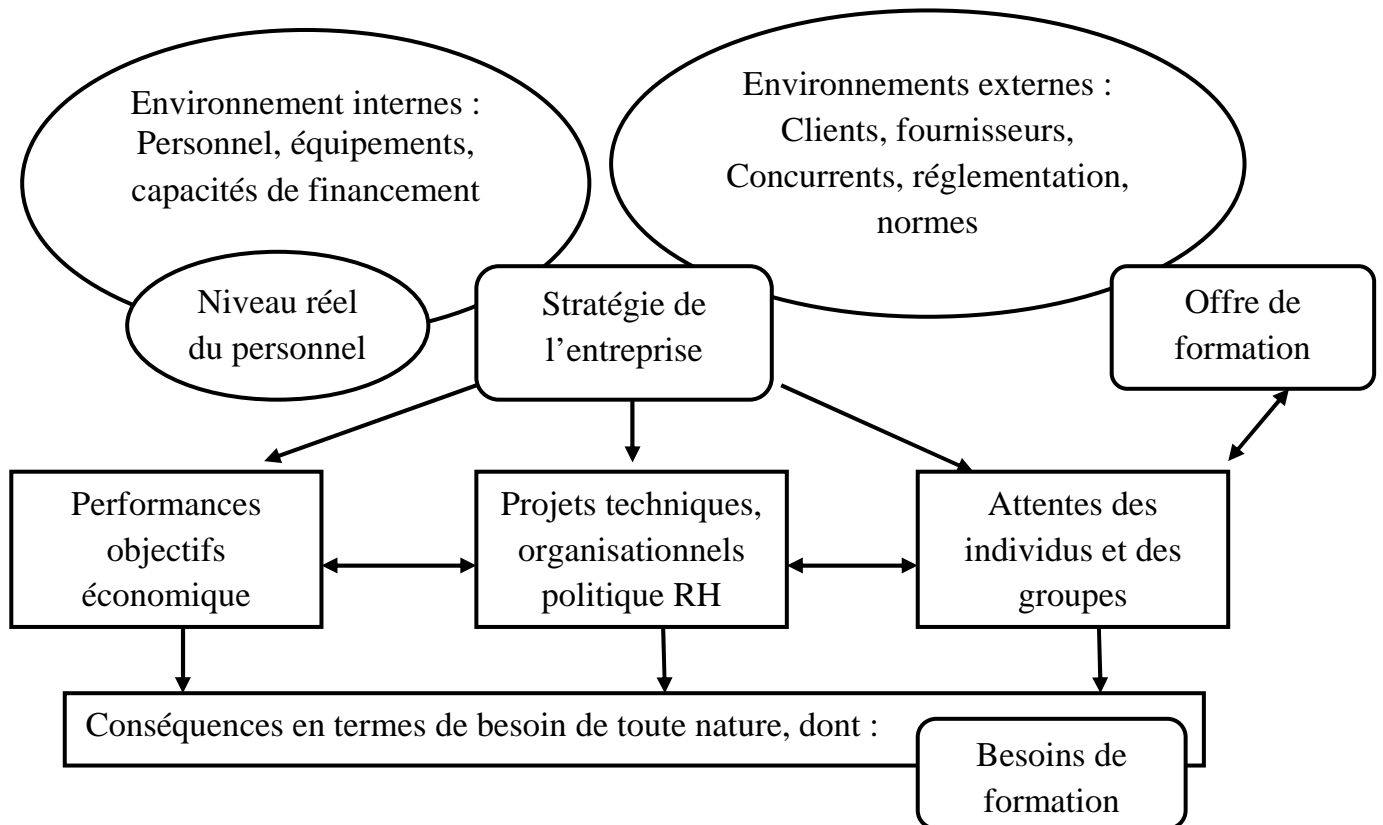
Il faut distinguer ce qui renvoie :

- **Besoins de l'entreprise:** En qualification, en postes, en compétences. Il est donc important de chercher à comprendre les enjeux de l'organisation dans ce processus de détermination des besoins et d'identifier la dynamique dans laquelle celle-ci se trouve : changement, projet particulier, démarche qualité... ; Dans cette optique, il est important aussi de repérer les acteurs clés et les logiques professionnelles qui interviennent sur la dynamique d'ensemble ;
- **Aux besoins du salarié :** Pour s'adapter, maintenir ou combler l'écart de compétence. Les personnels interviennent aussi avec leurs enjeux et leurs dynamiques identitaires qu'il est important de comprendre dans le processus de détermination des besoins.

Chapitre II : La place de la formation dans les organisations

- **L'offre de formation qui est le dernier** : Joue souvent un rôle très important, la formation est un marché sur lequel plusieurs milliers d'organismes proposent leurs produits et adoptent des stratégies de marketing. L'offre donne une forme aux besoins et quelque fois se substitue à son expression.

Figure N°04 : Les facteurs indicateurs des besoins de formation



Source : Alain meignant, MANAGER LA FORMATION, 7^{ème} édition, 2006, édition LIAISONS, page 139

3.2.1.3. L'analyse des besoins de formation

L'analyse des besoins de formation se situe dans un continuum partant d'une situation professionnelle donnée (il faut prendre en compte toutes les dimensions soit organisationnelle, collective et individuelle) l'analyse de tous ces besoins permet de définir et construire une formation qui correspond et identifier les objectifs de la formation. Les besoins sont différents de :

- **Besoin de l'organisation (niveau macro)** : il s'agit d'un besoin en rapport avec toute l'organisation.
- **Collectif (niveau méso)** : il s'agit des besoins qui ont lien avec les différents services et les départements ou unités d'une organisation.

- **Personnel (niveau micro) :** on distingue entre :
 - **Le niveau individuel :** il s'agit des besoins en rapport avec l'emploi ou le poste de travail et l'évolution qui lui afférente. La formation s'effectue alors dans le cadre d'un projet mobilité interne d'un salarié ou une demande individuelle de perfectionnement dans un domaine repéré par l'agent et/ou sa hiérarchie.
 - **Au niveau personnel :** il s'agit des besoins en rapport direct avec les souhaits d'évolution d'une personne en dehors d'un rapport direct avec l'emploi ou de l'unité de service.

L'analyse des besoins se complétera avec une définition des contenus, des clientèles ciblées et du contexte d'exercice de nouvelles compétences. Les résultats de ces analyses devraient suggérer des objectifs, des contenus et stratégies de formation.

L'analyse de besoins peut coûter cher permet de s'assurer que :

- L'investissement en formation répondra aux besoins réels.
- Les activités de formation seront adaptées aux participants et leur permettant d'évoluer de façon satisfaisante dans leur travail.
- La formation est vraiment la meilleure solution pour corriger les écarts.

3.2.1.3.1. Qui exécute l'analyse des besoins ?

En principe, la collecte des besoins est assurée par un consultant, externe ou interne.

Un consultant n'a aucune autorité directe pour imposer des changements ni des programmes dans une organisation. Il offre une aide à son client, mais seule l'équipe de direction reste responsable des prises de décision.

- **Les consultants externes :**

Ils sont indépendants de l'organisation dans laquelle ils interviennent. L'entreprise peut faire appel à eux parce que :

- Elle ne possède pas en interne, les ressources spécialisées nécessaires pour réaliser une mission ou un projet
- L'extériorité, la neutralité ou la confidentialité du travail des consultants peuvent faciliter la réussite du projet

- **Les consultants internes :**

Ils peuvent apporter une excellente connaissance de l'environnement concerné et faciliter ainsi la recherche et le développement des projets. Leur expérience de la variété des milieux d'intervention est cependant plus limitée que celle des consultants externes.

L'extériorité, par rapport au service concerné par le projet, est un atout supplémentaire pour une entreprise, si l'intervenant présente son action comme un service, sait s'adapter aux besoins réels de l'entreprise et se situer clairement en synergie avec ses responsables.

3.2.2. Etape 02 : planification et conception de la formation

La planification de la formation consiste à organiser le programme de formation de telle manière qu'il puisse s'intégrer aisément aux activités courantes de l'entreprise tout en visant l'atteinte des objectifs prédéterminés une planification efficace doit pouvoir réduire les effets négatifs des contraintes interne et externe. Le programme de formation s'inspire du cahier de charge.

3.2.2.1. Les composantes d'un programme de formation²⁰

- Détermination des employés visés par le programme.
- Choix des personnes qui dispenseront la formation.
- Détermination des méthodes à utiliser.
- Détermination d'un niveau d'apprentissage souhaité.
- Détermination du lieu où la formation sera donnée.

3.2.2.1.1. A qui s'adresse la formation

Le programme de formation conçu de manière à enseigner des habilités particulières, la formation couvre des aspects qui peuvent profiter à plusieurs emplois dans l'entreprise, par exemple : les employés de la base et leurs superviseurs apprennent au même temps un nouveau procédé ou le fonctionnement d'une nouvelle machine, de façon qu'ils aient ainsi une même compréhension du nouveau procédé et de leurs rôles respectifs, acquérir des compétences et des habilités en matière de résolution des problèmes et de prise de décision.

Il est nécessaire à l'ensemble des employés qui sont engagés dans des formes de travail participatives comme les cercles de qualité ou les groupes semi-autonomes, il faut aussi déterminer le nombre d'employés qui seront formés.

3.2.2.1.2. Qui veillera à la formation

Peut être dispensé par un ou plusieurs personnes, soit interne ou externe. Le choix de formateur dépend souvent de l'endroit où sera donnée la formation.

Des problèmes peuvent toutefois survenir lorsque les superviseurs immédiats et les collègues de travail agissent à titre de formateur : ils peuvent très bien accomplir le travail qui leur est demandé sans pour autant posséder les habilités nécessaires pour donner la formation. il est donc possible qu'ils apprennent aux employés leurs propres méthodes de

²⁰ Shimon L. Tania Saba, Susan E. Randal S Schuler, Op. cit., P 322.

travail « approximativement » plutôt que celles recommandées par l'organisation. Il faut par conséquent donner aux superviseurs et aux collègues de travail une formation portante sur la façon de mener des séances de formation et leur donner suffisamment de temps pour qu'ils puissent travailler avec les employés qu'ils ont à former.

Les personnes susceptibles de dispenser de la formation :

- Superviseurs immédiats.
- Collègues de travail.
- Personnel de service de ressource humaine (directeur de formation).
- Spécialistes travaillant dans d'autres secteurs d'entreprise.
- Consultants externes.
- Associations professionnelles ou industrielles.
- Le corps enseignant des universités.

3.2.2.1.3. Méthodes de la formation

Plusieurs méthodes permettant de communiquer de l'information, les méthodes de base suivantes sont utilisées : séminaires, séminaires suivis de discussion, étude de cas, programme d'auto-formation. Le choix de la méthode dépend de type d'information qui sera transmis au cours de formation et de préférences du formateur.

3.2.2.1.4. Le niveau d'apprentissage

Il existe trois niveaux d'apprentissage

- Au premier niveau, l'employé doit acquérir des connaissances fondamentales telles que : compréhension de base du secteur d'activité, apprentissage de langage.
- Le deuxième niveau vise à l'acquisition d'habilités, acquisition des compétences permettant d'accomplir un travail dans un secteur particulier.
- Le troisième niveau permet l'amélioration des capacités d'exécution à travers les expériences additionnelles vécus par l'employé dans son secteur d'activité.

3.2.2.1.4. Le lieu de formation

Le lieu où déroulera la formation constitue le dernier élément dans l'élaboration d'un programme de formation en tenant en compte d'un certain nombre de facteurs à savoir : le type d'apprentissage, le niveau d'apprentissage désiré, le coût et le temps nécessaire. En générale les organisations ont deux options : formation en milieu de travail et formation externe.

3.2.2.2. Etablissement des cahiers de charges

❖ Définition

Le cahier des charges est un document contractuel qui lie l'entreprise avec son fournisseur. Il détermine les conditions de réalisation du projet de formation. Il tient compte des éléments nécessaires à la réalisation des objectifs : pédagogiques, administratifs, organisationnels et financiers. La qualité de la formation repose sur la pertinence du cahier des charges, en particulier en cas d'appel d'offre et de recours à un organisme d'extérieur²¹. Le cahier des charges est un document de communication tant externe qu'interne.

- Externe ; parce qu'il est d'abord destiné à communiquer avec les fournisseurs pour préciser ce que l'on attend d'eux dans le cadre du projet de formation.
- Interne ; parce qu'il constitue aussi un document de communication avec le commanditaire. Le chef de projet pourra ainsi reformuler à son commanditaire ce qu'il a compris de ses attentes.

❖ Les fonctions du cahier des charges

Les fonctions du cahier des charges sont multiples :

- Définir les caractéristiques d'une commande de bien ou de service.
- Structurer un appel d'offre.
- Service de support de référence technique pour la réalisation d'une mission (réalisation d'un projet informatique, construction d'un bâtiment) pour permettre de maîtriser l'ensemble des aspects (détails, réglementations, sécurité,...).
- Maîtriser les risques financiers pour la conception d'un produit par exemple le cahier des charges permet de s'assurer que le produit correspondra aux objectifs fixés.

De plus, il est suggéré de diffuser à l'ensemble de l'organisation afin d'informer tous les employés des formations futures. Par la suite, le responsable de la formation ou le gestionnaire doit élaborer des plans spécifiques pour chaque formation qui sera donnée dans l'organisation. À ce sujet, il est recommandé de prendre contact avec le formateur interne ou externe afin de lui demander comment il désire diffuser la formation.

3.2.3. Troisième étape : Diffusion et réalisation de la formation

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

²¹ Jean-Marie PERETTI Op.cit., p 421.

prévoir le matériel nécessaire tel un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.

Le responsable de la formation doit pendant cette étape assurer l'animation et le pilotage du plan de formation. Il veille au suivi des stagiaires et principalement aux tutorats entre l'entreprise et les salariés en formation. Le responsable de la formation est le médiateur entre l'organisme de formation, les salariés en formation et l'organisation, en lien avec les services comptabilité il pilote le budget du plan de formation et contrôle les dépenses de formation. Quatre phases chronologiques ont été développées à propos d'une séquence idéale-type de l'apprentissage²²: **a)** l'ouverture c'est la phase qui réfère à une disposition de réceptivité envers l'apprentissage, **b)** l'acquisition elle repose sur des principes et des méthodes qui diffèrent selon le type d'apprentissage, **c)** la rétention c'est la mise en œuvre des principes et des conditions d'apprentissage, **d)** le transfert c'est le transfert au lieu de travail des acquis effectués durant la formation.

La question est de savoir si le stagiaire a bien transféré les connaissances acquises dans sa situation de travail et si les résultats obtenus sont économiquement dans un rapport favorable avec les dépenses consenties reste souvent sans réponse. On peut distinguer trois niveaux d'évaluation.

3.2.4. Etape 4 L'évaluation de la formation²³

Permet de découvrir si les objectifs de la formation sont atteints. Evaluer, c'est attribuer une valeur au programme de formation ou à une ou plusieurs de ses composantes, comme le contenu, les techniques, les formateurs, les supports.

Cette évaluation se fait pendant et après la formation.

3.2.4.1.L'évaluation pendant la formation

- **L'évaluation formative** : c'est l'évaluation qui a lieu pendant l'action de la formation, elle permet de mesurer les acquis, les connaissances durant l'action éducative. L'évaluation formative consiste à tester les stagiaires et voir si l'objectif a été atteint, l'avantage de cette évaluation c'est qu'elle permet de déceler les erreurs et de procéder à des réajustements en cours de stage pour revenir à « la trajectoire prévue ».
- **L'évaluation en fin de formation** : c'est l'évaluation la plus répandue, elle consiste à interroger les stagiaires sur leur degré de satisfaction par rapport à l'action de formation.

²² .Sekiou, Blondin, Fabi et Al, Op.cit., p 352

²³ Documents interne de la direction du commerce du Tizi-Ouzou.

3.2.4.2.L'évaluation post formation

C'est l'évaluation après la formation, on cherche à savoir si les connaissances acquises lors d'une action de formation sont appliquées ou transférées pendant l'exécution des tâches.

Les résultats des évaluations de la formation sont très utiles à l'organisation car ils permettront à l'organisation de constater les effets directs et les effets réels de la formation sur les résultats obtenus au travail (rendement), ils donneront lieu à une analyse du contenu du programme de formation et entraîneront des modifications de cette dernière (éviter les erreurs).

3.2.5. Etape 05 : Le suivi de la formation

C'est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque formé. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation. Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, d'apporter des compléments de formation, de mettre en valeur les progrès accomplis, de définir les développements éventuels de l'action. Il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé.²⁴

3.3. Le développement des compétences

Les entreprises sont confrontées de nos jours à un marché fortement concurrentiel. Cette situation est liée à la mondialisation et la rapide évolution technologique, auxquelles doivent s'adapter toute entreprise qui se veut viable. Pour y parvenir, le gestionnaire des ressources humaines est amené à prendre des décisions stratégiques, qu'opérationnelles qui concernent le développement des compétences.

3.3.1. L'importance de développement des compétences

Le développement des compétences des employés consiste à permettre à ceux-ci de vivre des expériences d'apprentissage qui ont pour but d'améliorer leur rendement en modifiant leurs connaissances, leurs habilités et leurs attitudes :

- Enrichir les connaissances des employés,
- Mettre à jour leurs habilités,
- La préparer à des changements de carrières,
- Susciter des attitudes positives chez les employés à l'égard de leur emploi et de l'organisation.

²⁴ Sekiou, Blondin, Fabi et Al, Op.cit., p353

Chapitre II : La place de la formation dans les organisations

L'importance de développement des compétences est de :

- Comblent les lacunes actuelles et futures des employés,

3.3.2. Liens entre la formation et les activités de base de la GRH

Il existe une relation très étroite entre la formation des employés nécessaire aux opérations et les autres activités de la GRH.

Tableau n° 03 : Le lien entre la formation et les autres pratiques de la GRH

Activités	Liens
Planification des effectifs	Identification prévisionnelle des besoins en main-d'œuvre pour le bon moment, le bon endroit et en quantité suffisante, la formation peut répondre aux besoins requis et maintenir la compétence de cette main-d'œuvre continuellement à jour
Analyse et évaluation des emplois	Une fois les tâches clairement définies et les exigences nécessaires au poste en terme de compétence connues, on peut faire une comparaison entre la compétence exigée et celle possédée par le salarié concerné. La formation peut servir à corriger les lacunes.
Rémunération globale	C'est la possibilité qu'une formation amène une augmentation du statut du salarié (promotion) et par conséquent, une augmentation de son salaire ou une rémunération forfaitaire pour les nouvelles compétences.
Recrutement et sélection	La formation peut pallier les insuffisances du processus du recrutement et de la sélection, par exemple former au lieu de recruter et embaucher des candidats qui ont une formation exigeant beaucoup de temps et d'argent.
Evaluation des effectifs	Dans le contexte du développement des ressources humaines, cette activité peut permettre de découvrir les besoins de formation de chaque salarié. Ce peut aussi être une occasion pour découvrir son potentiel qui pourra éventuellement être développé pour occuper dans le futur des postes hiérarchiquement plus élevés.

Source : Sekiou, Blondin, Fabi et Al, gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition De Boeck, 2007, page 345

Conclusion

La formation se présente aujourd'hui, comme une nécessité incontournable puisqu'elle permet de réaliser une adéquation continue entre vie professionnelle et vie académique et comme un acte managérial de conduite de changement permet ainsi la diffusion d'une culture allant dans le sens du développement des compétences.

L'investissement en formation est très important pour les organisations dont elles attendent énormément de retour au même titre que les autres investissements.

Chapitre II : La place de la formation dans les organisations

La formation se doit d'être claire et organisée, pour se faire il faut organiser un plan qui contient toutes les informations nécessaires à la mise en place et au bon déroulement de la politique de formation et des stratégies en cours et avenir pour l'organisation. Cela favorisera la distinction des types de formation à mettre en place. Il existe trois grandes classes de formation en fonction des besoins spécifiques de l'organisation : adaptation au poste, évolution ou maintien dans l'emploi et le développement des compétences. L'organisation doit suivre certaines étapes pour réussir la formation, dès la naissance du besoin en compétence jusqu'à la réalisation des objectifs visés par cette formation.

En effet, la formation est toujours en relation avec les autres pratiques de la GRH, indispensable pour les organisations pour assurer leur performance à l'avenir.

Chapitre III
La formation au sein de
la direction du commerce de la wilaya de Tizi-ouzou DCW

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

Introduction

L'Algérie possède de grandes ressources humaines notamment composé de jeunes et de compétences spécifiques. La gestion de ces ressources dans ces administrations publiques est en train de se professionnaliser de plus en plus et fait dorénavant partie des organes de décision, cette fonction accompagne toutes les phases de développement économique et sociale mises en place par les pouvoirs publics depuis 1960 à ce jour.

A l'instar d'autres pays, en Algérie la GRH a connu au cours des deux dernières décennies des réformes beaucoup plus profondes, qui ont été largement influencées par des facteurs externes et cela depuis qu'il est devenu plus intéressé par l'intégration à l'économie mondiale. De plus grandes exigences ont été placées sur le gouvernement pour des changements des politiques, dans les structures et les processus administratifs.

Dans la perspective d'une réforme administrative appliquée en Algérie une nouvelle politique de la fonction publique s'est installée. Elle est fondée sur la valorisation des ressources humaines, cette réforme s'intéresse principalement à développer cette ressource à travers l'élaboration des lois pour faciliter les procédures administratives.

Notre travail de recherche s'appuie sur un cas pratique où le choix s'est porté sur la direction du commerce (DCW) de la Wilaya de Tizi-Ouzou.

Avec l'aide des notions théoriques que nous avons développé dans les deux chapitres précédents et les informations acquises durant notre stage pratique au niveau de la DCW, nous allons essayer de présenter brièvement que possible cette dernière où s'est déroulée notre enquête.

Ensuite de montrer la place de la formation dans cette administration, on analysant son plan de formation, ses méthodes d'identification des besoins de formation, les techniques d'évaluation des actions de formation réalisées, et enfin les formations existantes pour savoir l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de cette organisation.

Section 01 : la place de la GRH dans la fonction publique algérienne

La gestion des ressources humaines dans la fonction publique est aujourd'hui prise en compte de manière générale dans les politiques publiques du pays.

La fonction publique algérienne a besoin aujourd'hui d'établir des stratégies et de les articuler avec des nouvelles conditions de réussite qui imposent à elle notamment des logiques d'efficacité, de qualité et de résultats en adaptant ses règles statutaires et réglementaires aux exigences d'une GRH renouvelée.

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

1.1 La gestion des ressources humaines en Algérie

1.1.1 L'évolution de la GRH

Le développement de la fonction de GRH en Algérie a suivi l'évolution du contexte socio-économique. En effet, « de la phase de reconstruction des années soixante, elle est passée à celle de l'organisation du développement des années soixante-dix, puis à celle de mise en place des outils et systèmes de gestion nationaux du début des années quatre-vingt, à la mise en œuvre de l'autonomie de gestion et du droit conventionnel des années quatre-vingt-dix et enfin à celle, en cours, du management du changement».

L'évolution de la gestion des ressources humaines en Algérie peut être décomposée en cinq grandes périodes :

1.1.1.1 Les années 60

Pour la fonction ressource humaine, les premières années de l'indépendance, sont considérées comme «une étape-clé dans la mise en place embryonnaire d'un système administratif » qui avait pour objectif de combler les cases vides des organigrammes après le départ des travailleurs français. En effet, le rôle de la fonction personnel, à cette époque, consistait donc à trouver des employés pour combler les postes vacants laissés par les salariés français.

1.1.1.2 Les années 70

Dans les années 1970, l'Algérie a décidé de construire une industrie de base lourde pour assurer son développement économique. En effet, durant cette période des investissements massifs sont réalisés dans la création de grandes sociétés nationales. Ces entreprises avaient besoins d'une main-d'œuvre, c'est pour cette raison qu'à cette époque le chômage ne constitué pas de problème du fait que les entreprises recrutaient beaucoup de salariés qu'elles essayaient d'adapter aux postes de travail en les formant. La fonction personnelle est considérée à cette époque comme une fonction sociale complète qui comprenait des aspects professionnels et des aspects sociaux. La gestion des ressources humaines était à cette époque l'équivalent de ce qui s'appelle aujourd'hui la responsabilité sociale des entreprises. En effet, les entreprises ont délaissé le coté économique et ont encouragé le coté social, ce qui a engendré un manque d'implication de la part des salariés dans la production.

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

1.1.1.3 Les années 80 (1980-1988)

Dans les années 1980, l'Algérie a décidé de restructurer les entreprises publiques en les découpant en entités plus réduites dans le but de mieux maîtriser le processus de gestion et de prise de décision. Cependant, ces entreprises ont continué à travailler selon le modèle des années 1970, cela est dû notamment à leur manque de maîtrise des outils de production et des nouvelles techniques de gestion.

Par ailleurs, la fonction RH a été caractérisée par un développement de la législation la régissant. A l'exemple de la loi du SGT (Statut Général du Travailleur) qui est promulguée durant cette période et qui stipule que l'Etat (premier employeur du pays) va régler de manière uniforme les relations qui l'unissent à ses employés. Cela veut dire que toute la politique de gestion des ressources humaines est réalisée à l'extérieur de l'organisation.

Au cours de l'année 1988, l'Etat a décidé de donner l'autonomie aux organisations. L'autonomie veut dire que les organisations ont maintenant le pouvoir de définir leurs objectifs organisationnels et les voies de leurs réalisations.

1.1.1.4 Les années 90

Les réformes engagées par l'Etat à la fin des années 1980 avaient pour but essentiel de rendre l'économie algérienne plus libérale et assurer ainsi la transition vers l'économie du marché. Les conséquences de cette transformation ont été aperçues le plus dans le cadre juridique à l'exemple de l'abolition de la loi portant sur le Statut Général du Travailleur (SGT) en 1991 et la promulgation de nouvelles lois sociales durant cette même année. Ces lois ont reconnu le droit de grève dans le secteur public (il était déjà reconnu pour le secteur privé), défini un cadre de règlement des conflits individuels et collectifs de travail, limite l'intervention de l'Etat à la définition des "minimas sociaux ", introduit la convention collective et reconnu la pluralité syndicale.

1.1.1.5 La situation actuelle

Les mutations économiques (privatisation des entreprises, mondialisation et pression concurrentielle) ouvrent de nouvelles perspectives d'évolution à la fonction ressources humaines en Algérie.

En effet, d'après Dali (2005) actuellement il y'a «une phase de perfectionnement et de reconnaissance des pratiques de GRH et l'existence d'entreprises publiques de grande taille favorise l'adoption de pratiques avancées ». Cependant, selon Khiat (2004), «il est encore impossible de parler de GRH en Algérie ».

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

En effet, il y'a absence de cette fonction dans la majorité des entreprises privées et dans les entreprises publiques elle est de nature administrative. Cela veut dire que la gestion du personnel prédomine par rapport à la GRH.

Pour conclure, nous pensons que le développement et l'évolution de la fonction gestion des ressources humaines en Algérie « a suivi et suit toujours un parcours «naturel », par référence à l'histoire de cette fonction dans les pays développés ».

1.1.2 La GRH dans la fonction publique

La gestion des ressources humaines dans la fonction publique est régis par un ensemble des lois, des règlements et des textes, ces derniers représentent le cadre légale qui gère toutes les fonctions de la GRH dans les organismes publiques, depuis le recrutement jusqu'à la mise en retraite ou la cessation du fonctionnaire d'exercer ses fonctions au sein de son organisme.

La gestion des ressources humaines des différents secteurs de la fonction publique est contrôlée par la direction générale de la fonction publique (DGFP). Cette dernière est chargée aussi du suivi des statistiques concernant les fonctionnaires actives au niveau de toutes les administrations et établissement publiques et elle fait un rôle important pour résoudre les problèmes et les conflits entre les fonctionnaires et leurs administrations.

En effet le décret exécutif n°03-191 du 28 avril 2003, est venu pour donner une structure à la Direction Générale de la Fonction Publique adéquate avec ses missions, elle est organisée en cinq directions centrales à savoir :

1.1.2.1 La direction des statuts des emplois publics

Contient quatre sous directions :

- Une sous-direction de la réglementation et des statuts
- Une sous-direction des rémunérations et du régime social
- Une sous-direction de l'orientation et du contentieux
- Une sous-direction de la documentation et des archives.

1.1.2.2 La direction de la régulation des effectifs et de la valorisation des ressources humaines

Composé de :

- Une sous-direction de la régulation des effectifs
- Une sous-direction de la formation
- Une sous-direction de la coopération et des relations extérieures

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

1.1.2.3 La direction de l'application et du contrôle

Contient les sous directions suivantes :

- Une sous-direction du contrôle
- Une sous-direction du contrôle et d'examens
- Une sous-direction des cadres

1.1.2.4 La direction de l'informatique

Contient les sous directions suivantes :

- Une sous-direction des réseaux
- Une sous-direction des logiciels et applications
- Une sous-direction de la maintenance et des équipements informatiques

1.1.2.5 La direction de l'administration et des moyens

Contient :

- Une sous-direction du personnel
- Une sous-direction du budget et de la comptabilité
- Une sous-direction des moyens généraux

1.1.2.6 La direction générale de la fonction publique (D.G.F.P)

Comprend également :

- **Une inspection générale** ; crée par le décret exécutif n°03-191 du 28 avril 2003 représentant un organe permanent, d'inspection, de contrôle, d'audit et d'évaluation.
- **Un comité interministériel de la formation** ; crée par le décret exécutif n° 04-146 du 19 mai 2004, ce comité fait la concertation et la coordination en matière de formation administrative, parallèlement propose les modalités de la politique nationale de la formation dans les institutions et administrations publiques.
- **Des inspections au niveau de chaque wilaya en Algérie** ; il existe 48 inspections créées conformément au décret exécutif n° 98-118 chacune assure le contrôle de la gestion des ressources humaines pour les administrations et les établissements publics locales de la même wilaya ou se trouve cette inspection. Chaque inspection prend le rôle d'un représentant de la DGFP au niveau local, elle veille sur l'application de la législation et de la réglementation relative à la gestion des ressources humaines des fonctionnaires dans les différentes institutions et administrations publiques de la wilaya de l'inspection.

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

Toutes les administrations et établissements publics sont représentés par des fonctionnaires, qui se rapprochent à l'inspection locale ceci, pour les informer sur la situation de leurs fonctionnaires à tous les niveaux en matière de recrutement, promotion, formation, la retraite,....etc.

1.1.3 Les réformes administratives en Algérie

La stratégie de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique s'intéresse principalement au capital humain requis. Plus elle cherche à développer ce capital à travers l'élaboration des lois pour faciliter les procédures administratives, l'exemple peut être donné par l'apparition des statuts particuliers pour chaque Corp.

Une nouvelle politique de la fonction publique est installée fondée sur :

- La valorisation de la ressource humaine.
- L'éthique de l'agent public autour de nouvelles valeurs
- Les nouvelles normes de comportement.
- Du travail ou la loyauté, l'impartialité, l'égal accès, le mérite, la compétence et le dévouement au service public constituent les caractéristiques dominantes.

Ces nouvelles réformes s'articulent autour des objectifs suivants :

- La permanente de la valorisation des ressources humaines
- La flexibilité des statuts et de modernisation des modes de gestion des ressources humaines et ce, en cohérence avec les nouvelles missions de l'état.

Dans la fonction publique on peut séparer entre deux types de fonctionnaires ceux qui appartiennent au corps commun dans les institutions et administrations publiques, (les administrateurs, les ingénieurs en informatiques, les techniciens et autres). Le deuxième type correspond aux fonctionnaires appartenant au corps techniques dans les institutions et les administrations publiques.

1.2 La fonction publique

1.2.1 Définition

Selon l'ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant le statut générale de la fonction publique, l'article n° 02 :

Il est entendu par les institutions et administrations publiques, les institutions publiques, les administrations centrales de l'Etat, les services déconcentrés en dépendant, les collectivités territoriales, les établissements publics à caractère administratif, les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel, les établissements publics à caractère scientifique

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

et technologique et tout établissements public dont les personnels peuvent être soumis aux dispositions du présent statut. Les magistrales et les militaires et civile de la défense nationale et les personnels du parlement ne sont pas soumis aux dispositions de la présente ordonnance.

1.2.2 La fonction publique algérienne

La fonction publique algérienne est inspirée du modèle français qu'elle a reconduit en 1962. Elle se caractérise par un système de carrière, une séparation du grade et d'emploi, une grille indiciaire unique consacrée par l'ordonnance du 06 juin 1966.

Le statut générale du travailleur intervenu en 1978 (loi n°78-12 du 05 aout 1978) a aligné l'entreprise sur le secteur public et à abrogé le statut général de la fonction publique d'essence libérale.

Le décret n°85/59 du 23 mars 1985 pris dans le cadre de l'application de cette loi, a pour objet de définir un statut particulier des agents des institutions et administrations publiques.

Cette situation vient de connaitre une évolution importante par l'adoption du nouveau statut générale de la fonction publique par ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006. Ce statut revient à la notion du fonctionnaire et il maintient le cadre statutaire d'une fonction publique de carrière. Il consacre également le principe d'une fonction publique intégrée dans la mesure où tous les agents y compris ceux des collectivités territoriales sont régis par ce statut.

1.2.2.1 La structure centrale et les organes de la fonction publique

Selon l'ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant le statut générale de la fonction publique, article 55 sont :

- La structure centrale de la fonction publique.
- Le conseil supérieur de la fonction publique.
- Les organes de participation et de recours.

❖ La structure centrale de la fonction publique

Est une administration permanente de l'Etat chargée notamment :

- proposer les éléments de la politique gouvernementale en matière de la fonction publique et les mesures nécessaires à sa mise en œuvre
- De veiller en liaison avec les administrations concernées à l'application du statut générale de la fonction publique et d'assurer la conformité des textes pris pour son application.

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

- D'assurer le contrôle de la régularité des actes administratifs rapportant à la gestion de la carrière des fonctionnaires.
- D'effectuer l'évaluation de la gestion des ressources humaines dans les institutions et administrations publiques et d'assurer la régulation des effectifs.
- De mettre en œuvre la politique de formation et de perfectionnement des fonctionnaires.
- De représenter, le cas échéant, les intérêts de l'Etat employeur auprès des juridictions.

Les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la structure centrale chargée de la fonction publique sont fixés par voie réglementaire.

❖ Le conseil supérieur de la fonction publique :

Il est institué un organe de concentration dénommé « conseil supérieur de la fonction publique » il est chargé :

- De définir les grands axes de la politique du gouvernement en matière de fonction publique.
- De déterminer la politique de formation et de perfectionnement des fonctionnaires
- D'examiner la situation de l'emploi dans la fonction publique au plan quantitatif et qualitatif.
- De veiller au respect des règles d'éthique au sein de la fonction publique
- De proposer toute mesure de nature à promouvoir la culture du service public

Il est composé de représentants d'administration de l'Etat, d'établissement publics, de collectivités territoriales et des organisations syndicales des travailleurs salariés les plus représentatives au plan national. L'organisation et le fonctionnement du conseil supérieur de la fonction publique sont fixés par voie réglementaire. Ce dernier adresse au président de la république un rapport annuel sur la fonction publique.

❖ Organes de la participation et de recours

Dans le cadre de la participation des fonctionnaires à la gestion de leurs carrières il est institué :

• Les commissions administratives paritaires

Selon le décret exécutif du 20-199 du 25 juillet 2020 ; Sont créé selon le cas, par grade ou ensemble de grades, corps ou ensemble de corps de niveaux de qualification équivalents, auprès des institutions et administrations publiques. Ces commissions comprennent, en nombre

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

égal, des représentants de l'administration et des représentants élus des fonctionnaires. Elles sont consultées sur les questions d'ordre individuel concernant la carrière des fonctionnaires. Elles siègent en outre, en jury de titularisation et en conseil de discipline.

- **Commission de recours**

Il existe une commission de recours Auprès de chaque ministre, Wali, ainsi qu'auprès de chaque responsable habilité de certains institutions ou administrations publiques. Ces commissions sont composées pour moitié de représentants de l'administration et pour moitié de représentants élus des fonctionnaires. Elles sont présidées par l'autorité auprès de laquelle elles sont placées ou son représentant choisi parmi les membres désignés au titre de l'administration, les représentants des fonctionnaires aux commissions administratives paritaires élisent en leur sein leurs représentants dans les commissions des recours. Les commissions de recours doivent être mises en place dans un délai de (02) mois après l'élection des membres des commissions administratives paritaires. Sont saisies par le fonctionnaire, pour les sanctions disciplinaires des 3eme et 4eme degrés prévues à l'article 163 de la présente ordonnance.

- **Les comités techniques**

Sont consultés sur les questions relatives aux conditions générales de travail ainsi qu'à l'hygiène et à la sécurité au sein des institutions et des administrations publiques concernées. Les comités techniques sont créés auprès des institutions et administrations publiques ils sont composés d'un nombre égal de représentants de l'administration et de représentants élus des fonctionnaires. Il sont présidés par l'autorité auprès de laquelle ils sont placés ou son représentant choisi par les membres désignés au titre de l'administration

1.3 Le fonctionnaire

1.3.1 Définition

Selon l'ordonnance 06-03 du 15/07/2006 portant le statut générale de la fonction publique « Est fonctionnaire l'agent qui, nommé dans un emploi public, a été titularisé dans un grade de la hiérarchie administrative. La titularisation est l'acte par lequel le fonctionnaire est confirmé dans son grade. Le corps regroupe un ensemble de fonctionnaire appartenant à un ou plusieurs grades et qui sont régis par le même statut particulier ».

Le fonctionnaire est vis-à-vis de l'administration dans une situation statutaire et réglementaire, les corps des fonctionnaires sont classés selon le niveau de qualification requis au sein des 04 groupes suivants :

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

- **Groupe (A):** l'ensemble des fonctionnaires ayant le niveau de qualification requis pour l'exercice d'activité de conception, de recherche, d'étude ou tout niveau de qualification comparable.
- **Groupe (B) :** l'ensemble des fonctionnaires ayant le niveau de qualification requis pour l'exercice d'activité d'application ou tout niveau de qualification comparable.
- **Groupe (C):** comprend l'ensemble des fonctionnaires ayant le niveau de qualification requis pour l'exercice d'activité de maîtrise ou tout niveau de qualification comparable.
- **Groupe (D):** comprend l'ensemble des fonctionnaires ayant le niveau de qualification requis pour l'exercice d'activité d'exécution ou tout niveau de qualification comparable.

Les groupes peuvent être scindés en sous-groupes et toute nomination à un emploi dans les institutions et administrations publiques doit pouvoir régulièrement à une vacance d'emploi.

1.3.2 Obligations et droits du fonctionnaire

1.3.2.1 Obligations du fonctionnaire

Les obligations liées à la fonction: certains obligations sont liées à la fonction proprement dit car le fonctionnaire doit accomplir pleinement ses obligations professionnelles, il doit occuper l'emploi à titre personnel, exercer la fonction de manière permanente, se consacrer exclusivement à la fonction, dans certains cas il est soumis à une obligation de résidence.

❖ Les obligations liées au principe de légalité

L'administration détient un pouvoir important constitué par les prérogatives de puissance publique. Le fonctionnaire est soumis au respect de la légalité et au devoir d'obéissance, n'est pas tenu d'obéir à un ordre illégale ou constitutif d'une voie de fait ou d'une infraction pénale.

❖ L'obligation de secret professionnel

Le fonctionnaire est tenu au secret professionnel, il ne doit divulguer en dehors des nécessités de service aucun document fait ou l'information dont il a connaissance ou qu'il détient à l'occasion de l'exercice de ses fonctions. Il ne peut être délié du secret professionnel qu'après autorisation écrite de l'autorité hiérarchique habilitée.

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

❖ L'obligation de désintéressement

Le fonctionnaire ne doit en aucun cas utiliser les locaux, équipement et moyens de l'administration à des fins personnelles ou étrangères au service.

❖ L'obligation de réserve

Le fonctionnaire bénéficie de droits mais il doit savoir de se comporter de manière acceptable et s'exprimer avec modération on distingue :

- les obligations de réserve liées au comportement : le fonctionnaire doit se comporter d'une façon exemplaire à tout point de vue même dehors le service.
- L'obligation de réserve liée à l'expression : il doit exprimer de manière modérée ses opinions dans et hors du service, le fonctionnaire syndicaliste dispose d'une plus grande liberté d'expression et il ne doit pas subir de sanction à ce titre.
- L'obligation de loyauté : consiste à servir honnêtement l'administration même si les convictions personnelles du fonctionnaire ne concordent pas toujours avec celles de la majorité gouvernementale ou des assemblées populaires locales. la loyauté concerne également le respect de l'Etat, de la constitution, des valeurs républicaines, de la démocratie et des institutions car le fonctionnaire a entre autres pour mission d'assurer le bon fonctionnement de l'Etat et des institutions, cette obligation concerne particulièrement les titulaires d'une fonction supérieure.
- De nouvelles obligations : le fonctionnaire veille à la protection et à la sécurité des documents administratifs, il doit préserver le patrimoine de l'administration.

❖ Les obligations en matière de formation

Si la formation est un droit pour le fonctionnaire, il se soumet aussi à certaines obligations quand il poursuit une formation telle que :

- **En cours de formation** : le fonctionnaire est soumis au respect du règlement intérieur de l'établissement de formation.
- **A l'issue de la formation** : le fonctionnaire ayant suivi une formation spécialisés destinée à occuper un emploi initial doit servir l'administration pendant deux années au moins quand la formation est inférieure à une année et (03) années par (01) année de formation.

1.3.2.2 Les droits du fonctionnaire

❖ Les droits statutaires

S'agissant d'un système de fonction publique fermée, le principal avantage réside bien entendu dans la sécurité de l'emploi qui est conférée par la titularisation. Le fonctionnaire a le

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

droit aux repos et aux congés légaux et on peut citer : le congé hebdomadaire, annuel, de maladie ordinaire, de maladie longue durée de maternité.

Le fonctionnaire a droit à des absences payées pour participer à des congrès et séminaires et pour accomplir certaines activités. Il a le droit à une absence spéciale rémunérée de (03) jours ouvrable à l'occasion des événements familiaux, un congé de maternité, le droit à des absences exceptionnelles impérieuses et justifiées non payées d'un maximum de (10) jours par an. Le fonctionnaire a le droit à une protection de la part de l'administration en cas d'une menace, injure, outrage. La protection vise à faire cesser les menaces dont on pu faire l'objet le fonctionnaire et à obtenir réparation des préjudices moraux et matériels qu'il pu subir.

❖ La protection sociale

Le fonctionnaire bénéficie de la protection sociale et moyennant cotisation, le risque vieillesse, les prestations sociales, risque maladie, le droit aux œuvres sociales.

Le fonctionnaire exerce le droit syndical dans le cadre de la législation en vigueur.

❖ Le droit de grève

La grève doit défendre des intérêts professionnels, les droits du fonctionnaire sont garantis.

Le fonctionnaire doit bénéficier de conditions de travail de nature à préserver sa dignité, sa santé et son intégrité physique et morale.

❖ Le droit à la formation

L'administration est tenue d'assurer des actions de formation, de perfectionnement et de recyclage à la fois pour améliorer l'efficacité des services et garantir la promotion des fonctionnaires et sa préparation de nouvelles missions.

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil

Nous avons présenté dans la première section le développement de la GRH en Algérie à travers la présentation de l'organisme qui est spécialisé dans la GRH et tout statistique, suivi et résolution des problèmes liés aux fonctionnaires appartenant aux administrations publiques et qui sont fixés à partir de l'ordonnance 06-03 du 15 juillet 2006 pourtant le statut générale de la fonction publique et qui comprend plusieurs chapitres dont le deuxième est consacré pour les garanties, droits et obligation du fonctionnaire.

Dans cette deuxième section nous allons présenter la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou, son historique, organigramme et les missions de chaque service de cette direction.

Ainsi, la DCW est soumise aux textes réglementaires concernant la gestion de sa ressource humaines et suit les instructions présidentielles et ministérielles et dans notre cas nous allons voir les deux instructions concernant deux types de formations obligatoires aux sein de cette direction mais aussi d'autres programmes de formations exigés par le ministère du commerce et qui sont indispensables pour le développement des compétences de ses fonctionnaires

2.1. Présentation de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

La direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou est l'une des administrations algériennes qui ont opté pour la formation comme outil de développement des ressources humaines.

2.1.1. Historique de la direction du commerce de la Wilaya de Tizi-Ouzou

Juste après l'indépendance, l'état a créé un centre d'enquêtes économiques lié au département de la grande Kabylie placé sous tutelle de la préfecture afin d'organiser et de suivre l'évolution des mouvements économiques nationaux jusqu'au 1971 ou ils ont jugé indispensable d'entreprendre des réformes qui ont pour objectif principale la décentralisation de la gestion de plusieurs secteurs : Le commerce, Les prix, les transports et la distribution, ceci en créant des directions régionales regroupant ces secteurs.

En 1974, le secteur de la distribution fut intégrer au commerce et par cette stratégie la direction du commerce et des prix et des transports c'est érigée sous tutelle interministérielle du commerce et de transport.

En 1989, la division de la régulation économique dont de pondaient deux services fut créé : celui de la commercialisation et des prix, de la planification de l'aménagement du territoire. En passant à l'économie de marché l'état a consacré la liberté du commerce et de

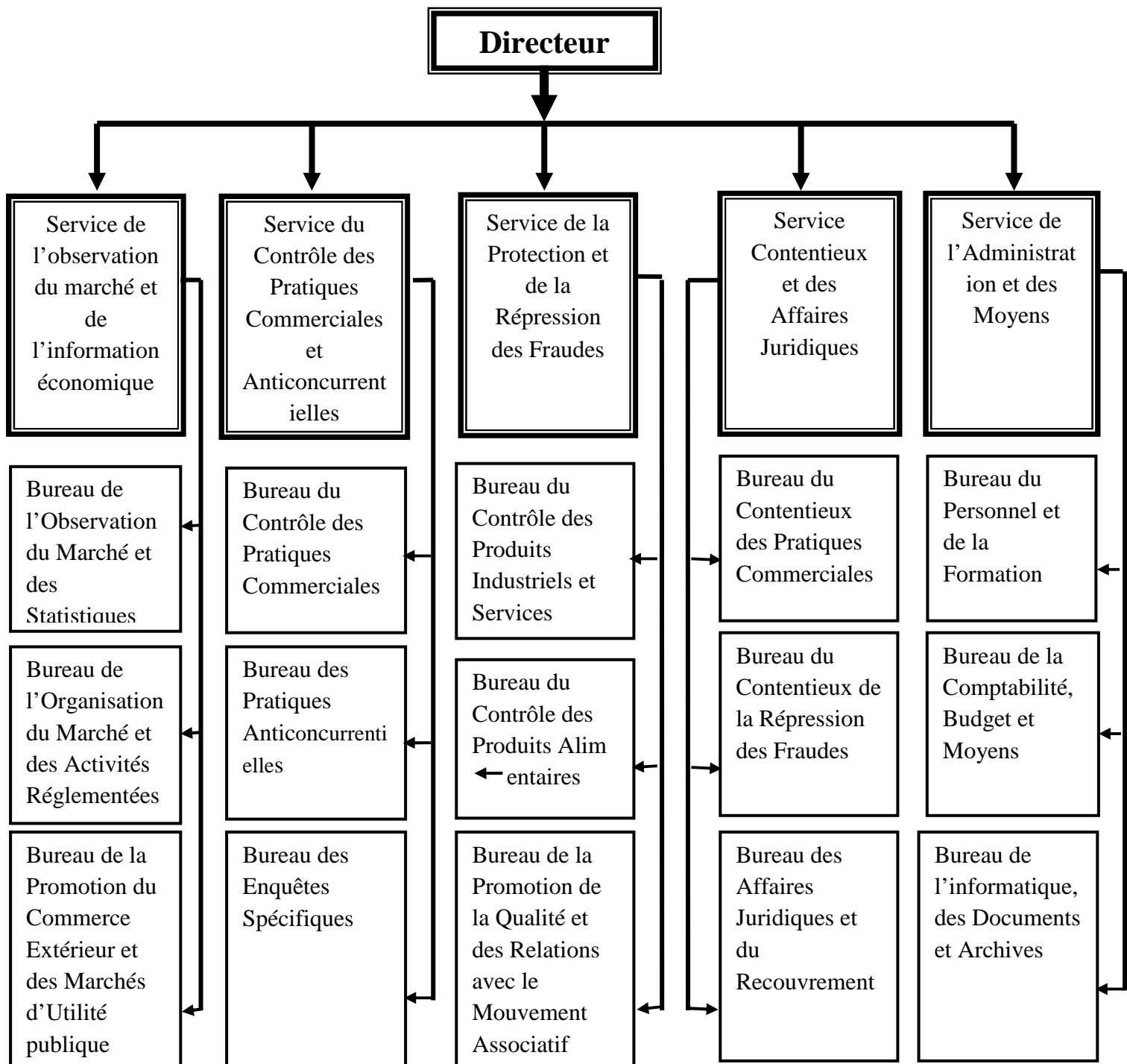
Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

l'industrie pour suivre les mutations économiques induite par la mondialisation de l'économie, ainsi en 1991 l'état clarifiée l'organisation, la gestion et le suivi des activités commerciales aux directions du commerce et des prix de chaque wilaya, placées sous la tutelle du ministère du commerce.

2.1.2. Organigramme et organisation de la D.C.W

La direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou est organisée comme suit :

Figure n° 05 : Organigramme de la DCW de la Wilaya d Tizi-Ouzou



Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

2.2. Les Missions de la DCW

2.2.1. Le service de l'observation du marché et de l'information économique

Assure par ses trois bureaux :

2.2.1.1. Le bureau de l'observation du marché et des statistiques

- La veille, la surveillance et l'observation du marché notamment, en matière de suivi de l'évolution des prix de première nécessité et ou stratégique ;
- La mise en œuvre du dispositif arrêté en matière d'observation du fonctionnement du marché des utilités publiques.
- La contribution à l'élaboration du schéma directeur de l'urbanisme commercial et d'en assurer le suivi.
- Le recueil de toute information pertinente ayant trait au comportement du marché et de proposer toute mesure novatrice à même de contribuer à son développement
- La participation aux travaux des commissions des marchés publics
- La mise en œuvre et le suivi de tout dispositif d'affectation des fonds publics attribués au titre des compensations ou d'aides.

2.2.1.2. Le bureau de l'organisation du marché et des activités réglementées

- Initiation de toutes études et d'émettre tout avis ayant trait à l'organisation et au fonctionnement des activités et des professions réglementées.
- Le recueil, la formulation et la proposition de toutes mesures à caractère législatif et réglementaire, relatives à l'exercice et à l'organisation des professions réglementées.

2.2.1.3. Le bureau de la promotion du commerce extérieur et des marchés d'utilité publique lequel est chargé notamment

- D'améliorer le niveau des connaissances des agents à travers l'organisation de séminaires et ateliers spécialisés
- De vulgariser auprès des administrations l'ensemble du dispositif réglementaire régissant les marchés publics
- De contribuer à la mise en œuvre du dispositif d'assistance arrêté en matière d'orientation et d'animation des activités et du fonctionnement des chambres du commerce et de l'industrie
- De favoriser l'émergence du mouvement associatif et de contribuer au développement de la concertation entre ces espaces

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

- De contribuer au développement d'applications informatiques nécessaires au traitement et à l'exploitation des données
- Et à la mise à jour de la monographie économique
- De veiller à la mise en œuvre des actions de développement et d'utilisation des systèmes d'information et de communication
- D'assurer la mise en œuvre et le suivi des subventions allouées aux associations de protection du consommateur
- De mettre en œuvre et de développer toute action, de communication, d'information et de sensibilisation en destination de l'ensemble des acteurs du marché en vue de promouvoir l'ensemble des règles régissant la consommation
- De mettre en œuvre toute mesure de soutien à la promotion de la qualité des produits alimentaires, des produits industriels et des services
- De proposer toutes mesures visant à promouvoir la qualité des biens et services ainsi que la protection du consommateur.

2.2.2. Le service du contrôle des pratiques commerciales et anticoncurrentielles :

Assure par ses trois bureaux les missions suivantes :

2.2.2.1. Le bureau du contrôle des pratiques commerciales : il est chargé de

- Veiller au respect de la transparence et de la loyauté des pratiques commerciales
- De lutter contre les pratiques commerciales illicites

2.2.2.2. Le bureau du contrôle des pratiques anticoncurrentielles

Il est chargé notamment :

- Du contrôle des concentrations économiques
- De la prévention et de la lutte contre toute pratique restrictive de concurrence, ententes illicites et abus de position dominante.

2.2.2.3. Le bureau des enquêtes spécialisées : il est chargé notamment

- De lutter contre la contrefaçon
- De réaliser toutes enquêtes à caractère économique, notamment, en relation avec les secteurs concernées.
- De lutter contre le commerce informel.

2.2.3. Le service de la protection du consommateur et de la répression des fraudes

Chacun de ses trois bureaux assurent :

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

2.2.3.1. Bureau du contrôle des produits industriels et services : il est chargé

- De veiller au respect du droit à l'information du consommateur.
- De mettre en œuvre toute mesure visant à contrôler la conformité des produits industriels en vue de garantir la sécurité du consommateur.
- De contribuer à tous les travaux visant le développement, l'adaptation des normes et des règlements et de contribuer à tous les travaux visant le développement de systèmes de valorisation et de promotion de la qualité et de la qualité des produits industriels.

2.2.3.2. Le bureau du contrôle des produits agroalimentaires

Lequel est chargé notamment :

- De veiller au respect du droit à l'information du consommateur et de lutter contre les allégations et publicités mensongères
- De contribuer à la mise en œuvre du réseau d'alerte.
- De lutter contre les tromperies et les falsifications et les fraudes et de mettre en œuvre toute mesure visant à préserver la santé et les intérêts matériels du consommateur.
- De contribuer à tous les travaux visant le développement et l'adaptation des normes, des règlements techniques et des systèmes de valorisation et de promotion de la qualité des produits agroalimentaires

2.2.3.3. Le bureau de la promotion de la qualité et des relations avec le mouvement associatif

- De veiller au respect du droit à l'information du consommateur
- De mettre en œuvre toute mesure visant à garantir la sécurité et la conformité des services offerts au consommateur.
- De contribuer à tous les travaux visant le développement et l'adaptation des normes, des règlements techniques et des systèmes de valorisation et de promotion de la qualité des services.

2.2.4. Le service du contentieux et des affaires juridiques

2.2.4.1. Le bureau du contentieux des pratiques commerciales : Il est chargé de

- De veiller au respect de la transparence et de la loyauté des pratiques commerciales ;
- De lutter contre les pratiques commerciales illicites.

2.2.4.2. Le bureau du contentieux de la répression des fraudes : il est chargé de

- D'organiser et de prendre en charge la gestion du contentieux liée aux activités de contrôle de la qualité et de la répression des fraudes ;

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

- De veiller à la conformité des procédures contentieuses engagées ;
- D'assurer le suivi et de veiller à l'exécution des mesures administratives prises à l'effet de préserver notamment la santé, la sécurité et les intérêts matériels du consommateur et de la collectivité ;
- D'assurer, en collaboration avec les services concernés, la gestion et le traitement des produits et matériels objets de saisies.

2.2.4.3. Bureau des affaires juridiques et du recouvrement

Il est chargé de : Prendre en charge les affaires juridiques en général.

2.2.5. Le service de l'administration et des moyens : Il comprend trois bureaux

2.2.5.1. Bureau du personnel et de la formation : il est chargé de

- D'exprimer les besoins en moyens humains, d'en assurer le cas échéant le recrutement et de veiller à la gestion active des carrières des personnels
- D'exprimer les besoins en formation, perfectionnement et recyclage au profit des personnels.

2.2.5.2. Bureau de la comptabilité, budget et moyens :

- D'élaborer et de proposer le projet de budget de fonctionnement et d'équipement et d'en assurer l'exécution conformément aux règles et procédures établies.

2.2.5.3. Bureau de l'informatique, des documents et archives :

- De veiller à la préservation du patrimoine et au respect des règles établies en matière de sécurité.
- D'organiser la mise en place et la gestion des fonds documentaires et des archives.

2.3. Les formes de formation au niveau de la DCW de la wilaya de Tizi-Ouzou

La DCW opte pour des programmes de formation dans le but de développer les capacités de ses fonctionnaires pour une meilleure exécution de leurs tâches. Chaque programme de formation est dirigé et réglementé par la loi.

Au niveau de la DCW on distingue plusieurs types de formation destinés aux fonctionnaires qui sont :

- La formation préalable pour la confirmation dans un poste.
- La formation préalable à la promotion.
- La formation de perfectionnement.
- Les formations à l'étranger.

2.3.1. La formation préalable à l'occupation d'un certain grade

Est réglementée par l'instruction n°02 du 3 janvier 2009 fixant les modalités et les programmes de formation en cours de stage préparatoire à l'occupation de certains grades des corps communs aux institutions et administrations publiques.

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

La présente instruction a pour objet de fixer le contenu des programmes, la durée ainsi que les modalités d'organisation de la formation en cours de stage préparatoire à l'occupation des grades ci-après :

- Attaché d'administration, agent principal d'administration, agent d'administration, Agent de bureau.

2.3.1.1. Modalités d'ouverture du cycle de formation

L'ouverture du cycle de la formation en cours de stage préparatoire à l'occupation des grades susmentionnés est prononcée par l'arrêté ou décision de l'autorité ayant le pouvoir de nomination. L'acte en question doit préciser notamment :

- Le ou / les grades concernés.
- Le nombre de postes budgétaires ouverts à la formation, conformément au plan de gestion des ressources humaines de l'année considérée.
- La durée du cycle de formation.
- Le caractère continu ou alterné de la formation.
- La date du début de la formation.
- L'établissement chargé de la formation.
- La liste des candidats concernés par la formation.

Les stagiaires astreints au cycle de formation sont informés par l'administration employeur de la date du début de la formation, par convocation individuelle et tout autre moyen approprié si nécessaire.

2.3.1.2. Modalités d'organisation de la formation

La formation préparatoire à l'occupation des grades susmentionnés peut être organisée sous forme continue ou alternée. Elle comprend des enseignements théoriques et pratiques. La durée de la formation est fixée à trois (03) mois.

Durant la formation, les stagiaires sont soumis au règlement intérieur de l'établissement de formation.

2.3.1.3. Etablissements chargés du déroulement de la formation

La formation est assurée par les établissements de formation ci-après :

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

Tableau n° 04 : Les établissements chargés de la formation au cours de stage

Grade	Etablissement
Attaché d'administration	<ul style="list-style-type: none"> • Université de la formation continue (UFC) • Faculté de droit des universités • Institut Nationale de Productivité et du développement Industriel (INPED). • Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP). • Instituts Nationaux Spécialisé de la Formation Professionnelle de Gestion (INSFPG). • Centres Nationaux de Formation et de Perfectionnement du Personnel des Collectivités Locales
Agent principal d'administration Agent administration Agent de bureau	<ul style="list-style-type: none"> • INSPFG • Centres Nationaux de Formation et de Perfectionnement du Personnel des Collectivités Locales

Source : document interne à la DCW

2.3.1.4. Condition de déroulement de la formation

Les conditions et les modalités pratiques de déroulement et d'organisation de la formation sont précisées par convention entre l'administration employeur et l'établissement public de formation concerné.

2.3.1.5. Programmes et évaluation de la formation

Les programmes de formation, relatifs aux différents grades concernés, sont joints en annexe de la présente instruction. Le contenu des programmes est seulement indicatif, il peut faire l'objet d'un enrichissement éventuel par le corps pédagogique des établissements chargés d'assurer la formation.

Tableau n°05 : Les paramètres d'évaluation de la formation

Paramètre d'évaluation	Observation
Intérêt apporté à la formation	
Capacités d'expression écrite	
Capacités d'expression orale	
Qualité d'analyse et de synthèse	

Source : document interne à la DCW

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

L'évaluation pédagogique consiste en une appréciation du corps pédagogique portant sur les aptitudes et les qualités du stagiaire, tel que prévu au tableau ci-après :

L'évaluation finale est sanctionnée par l'octroi d'une des mentions suivantes :

Très bon	Bon	Moyen	Insuffisant
-----------------	------------	--------------	--------------------

La commission administrative paritaire compétente se prononce définitivement sur la titularisation des stagiaires en prenant notamment en compte l'évaluation pédagogique de la formation préparatoire en cours de stage ainsi que l'appréciation du supérieur hiérarchique sur la manière de servir du stagiaire.

Les responsables chargés de la gestion des ressources humaines des institutions et administration publiques et les responsables des établissements publics de formation devront veiller à la stricte application de la présente instruction.

Il est obligatoire de suivre cette instruction car elle assure le bon déroulement de ce type de formation.

2.3.2. La formation préalable à la promotion

Cette forme de formation est réglementée par l'instruction n°45. La présente instruction a pour objet de fixer le Contenu des programmes de formation, la durée, les modalités d'organisation de la formation préalable à la promotion dans les grades ci-après :

- Administrateur
- Attaché d'administration
- Agent d'administration
- Secrétaire de direction
- Secrétaire principale de la direction
- Comptable administratif
- Comptable administratif principal
- Technicien supérieur en informatique
- Adjoint technique en informatique
- Technicien supérieur en statistique
- Adjoint technique en statistiques
- Documentaliste archiviste
- Assistant documentaliste archiviste

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

- Technicien supérieur en laboratoire et maintenance
- Adjoint technique en laboratoire et maintenance

La formation préalable à la promotion dans les grades en question peut être organisée sous forme continue ou alternée. Elle comprend des enseignements théoriques et pratiques.

2.3.2.1. La durée de la formation

Est fixée comme suit :

- Neuf (09) mois de formation continue ou alternée pour les grades d'administrateur et documentaliste archiviste.
- Six (06) mois de formation continue ou alternée pour le reste des grades.

Les fonctionnaires concernés par la formation continue sont détachés auprès des établissements de formation conformément à la réglementation en vigueur. Durant cette période, ils sont soumis au règlement intérieur de l'établissement de formation.

2.3.2.2. Les établissements chargés du déroulement de la formation

La formation est assurée par les établissements publics de formation ci-après :

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

Tableau n° 06 : Les établissements charges de la formation préalable à la promotion

Grade	Etablissement chargé de la formation
Administrateur et attachés d'administration	<ul style="list-style-type: none"> • (UFC) • Facultés de droit des Universités. • (INPED) • Institut supérieur de gestion et de planification (ISGP) • (INSFPG), attaché d'administration uniquement. • Centres nationaux de formation et de perfectionnement du personnel des collectivités locales (grade attaché d'administration uniquement)
Documentaliste archiviste et assistant documentaliste archiviste	<ul style="list-style-type: none"> • Département de bibliothéconomie des universités • (INSFPG) grade d'assistant documentaliste archiviste uniquement.
Technicien supérieur en informatique	<ul style="list-style-type: none"> • Ecole nationale supérieur en informatique (ENSI) • Départements d'informatique des facultés • (INSFPG)
Technicien supérieur en statistique	<ul style="list-style-type: none"> • Ecole nationale supérieur en statistique et en économie appliquée • Facultés des sciences économiques et commerciales. • université de la formation continue
Technicien supérieur et adjoint technique en laboratoire et maintenance	<ul style="list-style-type: none"> • Facultés assurant les enseignements dans la spécialité • Instituts nationaux spécialisés de la formation professionnelle (INSFP) • Centres de formation professionnelle et d'apprentissage (CFPA) assurant des enseignements dans la spécialité
Agent administratif, secrétaire de direction, secrétaire principale de direction adjoint technique en informatique et adjoint technique en statistique	<ul style="list-style-type: none"> • (INSFPG) • (CFPA), à l'exécution du grade de secrétaire principale de direction
Comptable administratif, comptable administratif principale	<ul style="list-style-type: none"> • Facultés des sciences économiques et commerciales (grade de comptable administratif principale) • UFC • INSFPG • Centres nationaux de formation et de perfectionnement du personnel des collectivités locales

Source : document interne à la DCW

2.3.2.3. Conditions de déroulement de la formation

Les conditions et les modalités pratiques de déroulement et d'organisation de la formation sont précisées par la convention entre l'administration employeur et l'établissement public de formation concerné. L'encadrement et le suivi des fonctionnaires en formation sont

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

assurés par le corps enseignant des établissements de formation et /ou des cadres qualifiés des institutions et administrations publiques.

2.3.2.4. Programmes d'évaluation de la formation

L'évaluation pédagogique s'effectue selon le principe du contrôle pédagogique continu durant le cycle de formation.

- Pour les administrateurs et les archivistes ils doivent préparer un mémoire d'étude et de recherche sur un thème en rapport avec l'organisation, les missions, les activités et le fonctionnement de l'administration générale. Le choix du sujet de mémoire s'effectue sous l'égide d'un directeur de mémoire parmi le corps enseignant qui assure le suivi de son élaboration.
- Pour les autres fonctionnaires préparent un rapport de fin de formation sur thème en relation notamment avec l'organisation, les missions, les activités et le fonctionnement de l'administration employeur.

Au terme de formation et quel que soit le grade concerné, une évaluation finale sanctionne le cycle de formation sur la base d'une moyenne générale calculé comme suit :

La moyenne du contrôle pédagogique continu de l'ensemble des modules enseignés noté de 0 à 20, coefficient 1.

La note du mémoire d'étude et de recherche ou du rapport de fin de formation selon le cas, calculée de 0 à 20, coefficient 1.

Les fonctionnaires ayant obtenu une moyenne générale égale ou moins à 10 sur 20 sont déclarés définitivement admis par un jury composé de :

- De l'autorité ayant pouvoir de nomination ou son représentant.
- Du directeur de l'établissement de formation ou son représentant.
- Du ou des représentant (s) des formateurs.

Les fonctionnaires déclarés définitivement admis sont promus et nommés dans les grades postulés.

Une copie de procès-verbal d'admission définitive établi par le jury suscitée et notifiée aux services compétents de la fonction publique durant les huit (08) jours qui suivent sa signature.

Les responsables chargés de la gestion des ressources humaines des institutions et administrations publiques et les responsables des établissements publics de formation devront veiller à la stricte application de la présente instruction.

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

Pour bien comprendre la procédure de la formation, soit dans le cas d'une promotion ou de l'occupation d'un certain grade, nous allons nous focaliser sur le cas d'une promotion puisque c'est la même procédure dans les deux cas sauf que dans le cas de promotion aux choix c'est la commission paritaire qui va choisir le candidat qui remplit les conditions d'être promu et qui va donc suivre la formation nécessaire pour accomplir par la suite ses nouvelles tâches du nouveau poste, et dans le cas de la confirmation après recrutement la commission paritaire va se réunir après la fin de la formation.

Notre exemple

Est celui d'une promotion aux choix d'un fonctionnaire ayant le grade initial « aide comptable administratif » promu au grade comptable administratif en 2015 en se référant au (PGRH) de l'année 2014 et l'état budgétaire de l'année 2015.

Premièrement, la direction du commerce doit recevoir l'état budgétaire (état B) voir l'annexe n° (01) des postes offerts pour l'année 2015 signé par le ministère du commerce et le contrôleur financier. Cet état comprend 2 postes dans le grade comptable administratif, un déjà occupé (poste réel) et un autre non occupé (poste vacant).

Une réunion s'effectue par la commission paritaire pour objet de répartition des postes budgétaires on prenant en considération le besoin de la direction qui est bien précis dans le PGRH de l'année 2014 voir annexe n° (02).Après délibération du PV de réunion de cette commission pour choisir entre le recrutement interne ou externe, ils ont opté pour un recrutement interne (promotion aux choix).

Deuxièmement un écrit sous forme d'une demande auprès des instituts ayant habilité d'organiser des formations et choix de celui qui répond aux exigences de la direction question modalités et coûts de formation. Le choix dans ce cas a été l'université de la formation continue (UFC) selon le plan de formation de la direction du commerce annexe n°(03) qui illustre le grade concerné par la formation, la durée, la date du début et celle de la fin du cycle de formation.

Troisièmement, après avoir envoyé une demande ayant pour objet l'ouverture d'un cycle de formation dans le cadre de la promotion à un grade comptable administratif auprès de la direction de la fonction publique (DFP), une réponse de cette dernière a été reçue par la Direction du commerce sur la possibilité d'ouverture de la session de formation préalable à la promotion.

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

Après avoir eu l'avis favorable de la DFP, un arrêté d'ouverture de la session de formation annexe n°(04) a été signé par le directeur du commerce et qui contient le nom du candidat qui va suivre la formation.

Une convention portant la formation préalable à la promotion signé par le directeur de centre de formation et par le directeur de la direction wilaya ou régionale du commerce qui détermine :

- Sujet
- La date
- Contrat
- Programme pédagogique
- Cours, modalités
- La méthode de la formation (sur internet ou non)
- La procédure et l'évaluation de l'action
- Coûts de la formation.

Le candidat est parti en formation à l'Université de Formation Continue de la Wilaya de Tizi-Ouzou, pendant 6 mois à partir du 25 /10/2014.

Après la fin de la formation un Procès-Verbal de délibération de la note, signé par le directeur de l'institut et par les formateurs a été reçue par le service du personnel de la direction du commerce et qui contient les résultats finaux de la formation, voir annexe n°(05).

Dans le cas échéant la formation est atteinte avec succès, puis un PV annexe n°(06) sera signé par le chef d'inspection de la fonction publique et le directeur de la direction du commerce et qui déclare que le formé est admis. Un arrêté comprenant le nom et prénom du candidat, de la date et des résultats et puis un autre PV de réunion de la commission paritaire comprenant le résultat de la formation effectuée sera envoyé au contrôle financier.

2.3.3. La formation de recyclage

L'objectif de ce type de formation est d'acquérir des aptitudes en vue de l'occupation d'un poste de travail dont les tâches sont différentes de celle du poste initial mais de même niveau.

L'adaptation à un nouvel emploi, compte tenu soit de l'évolution des méthodes et des techniques, soit de changements importants dans l'organisation, le fonctionnement ou les missions du service.

Les institutions et administrations publiques sont tenues d'établir un plan sectoriel, annuel et pluriannuel de formation, de perfectionnement et de recyclage. Dans ce cadre,

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

l'autorité chargé de la fonction publique assure la planification et la coordination des actions de formation, de perfectionnement et de recyclage préparant à l'accès aux emplois publics ou à l'adaptation aux postes de travail, et ce en fonction des objectifs et des besoins prioritaires du personnel des institutions et administrations publiques, compte-tenu de l'évolution corrélative des qualifications administratives, techniques et des dotations budgétaires dégagées à cet effet.

Comme toute administration publique, la direction du commerce de la Wilaya de Tizi-Ouzou est tenue d'établir un plan sectoriel, annuel et pluriannuel de formation, de perfectionnement, et dans ce cadre aussi, la direction de la fonction publique assure la coordination des actions de formation, de perfectionnement préparant à l'accès aux emplois publics ou à l'adaptation aux postes de travail, et ce en fonction des objectifs et des besoins prioritaires du personnel des administrations publiques, compte-tenu de l'évolution corrélative des qualifications administratives, techniques et des dotations budgétaires dégagées à cet effet

2.3.4. La formation de perfectionnement

Ce sont des sessions de formation dont l'objectif est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir-être.

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

Donc le perfectionnement est l'amélioration, l'enrichissement, l'approfondissement et la mise à jour des connaissances ou des aptitudes de base du fonctionnaire.

2.3.4.1. Exemple de formation de recyclage pour l'année 2020

La direction du commerce a reçu des programmes de formation annexe N°(07) par rapport aux besoins du corps technique ainsi que le corps commun envoyé par le ministère du commerce. Un écrit a été envoyé à la direction, où est ce qu'elle demande aux fonctionnaires de choisir un thème qui soient intéressants dans le développement et l'accomplissement de leurs tâches. Ces formations s'effectuent au niveau interne, elles sont organisées exceptionnellement cette année à cause de la crise sanitaire (covid-19) en utilisant les réseaux internet, sous forme de conférence à distance (audio-visuel).

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

Section 03 : Présentation de l'enquête (analyse empirique et vérification des hypothèses)

Chaque recherche scientifique s'applique sur une population d'étude, qui sera le sujet sur lequel porte l'investigation. Dans cette section, nous allons analyser les données recueillies par le biais de questionnaire pour connaître l'impact de la formation sur l'accomplissement des tâches ainsi que sur le développement continu de chaque individu de l'organisation.

3.1. Préparation et réalisation de l'enquête

Pour mieux connaître l'avis du personnel de la Direction du commerce de la wilaya de TIZI- OUZOU sur l'impact et le rôle de la formation sur le développement de leurs compétences, nous avons mené une enquête au siège de cette direction.

3.1.1. 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.

- Comprendre l'impact 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 leur savoir, savoir-faire et comportement.

3.2. Exploitation et analyse des résultats

3.2.1. Identification des traits de notre population questionnée (échantillon)

Nous avons adressé notre questionnaire à du personnel de la DCW de la wilaya de Tizi-Ouzou. Rappelons que sur 150 éléments formés au moins une fois durant leur carrière, nous avons constitué un échantillon de 35 éléments, Pour cela nous procéderons à l'analyse des données recueillies dans cette série de tableaux.

- **Selon le sexe :**

Tableau n° 07 : Répartition de la population selon le sexe

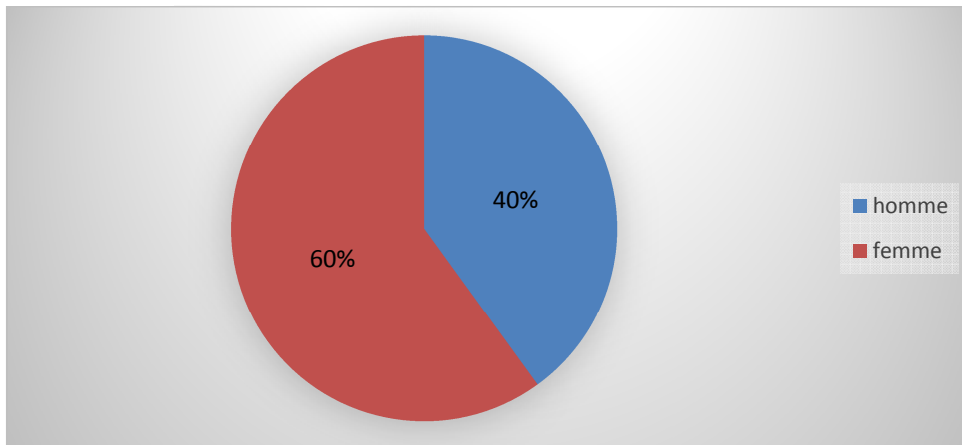
Sexe	Les réponses	Les pourcentages
Masculin	14	40%
Féminin	21	60%
Total	35	100%

Source : établie par nos soins à partir des réponses des questionnaires

Nous remarquons qu'on a plus de réponses des femmes que d'hommes. Cet exemple est très révélateur quant à la domination d'effectif féminin au sein des administrations publiques algérienne.

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

Figure n° 06 : Répartition de la population selon le sexe :



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau ci-dessus

- Selon l'âge

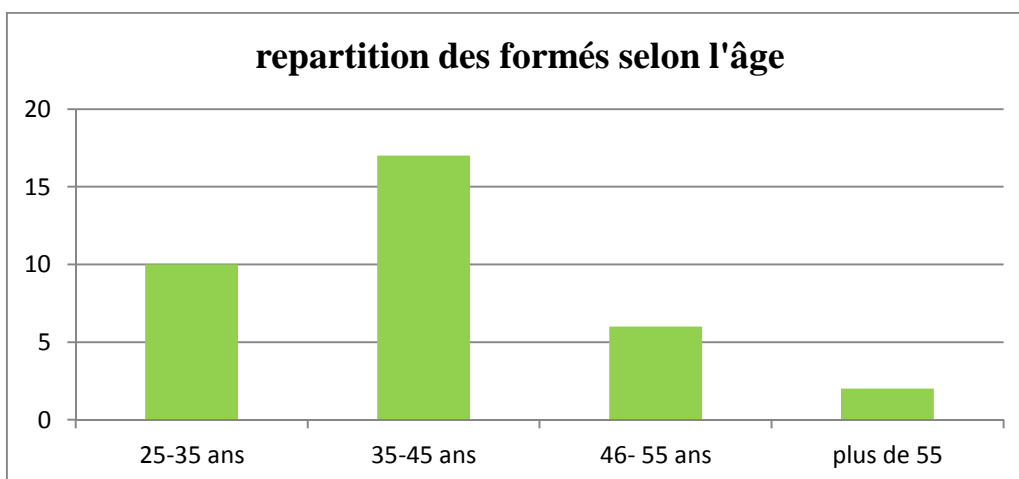
Tableau n° 08 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge

Age	Réponses	Pourcentages
25- 35 ans	10	28.57 %
36- 45 ans	17	48.57%
46 – 55 ans	6	17.14%
Plus de 55 ans	2	5.71%
Total	35	100%

Source : établie par nos soins à partir des réponses des questionnaires.

Nous remarquons que nous avons 28.57% des réponses des formés âgés de 25 à 35 ans, 48.57% des formés âgés entre 36 et 45 ans et 17.14% des formés âgés entre 46 – 55 ans et enfin les formés âgés de 55 ans et plus, sont moins d'un pourcentage de 5.71%.

Figure n° 07 : L'âge de la population



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau ci-dessus

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

- Le niveau d'instruction :

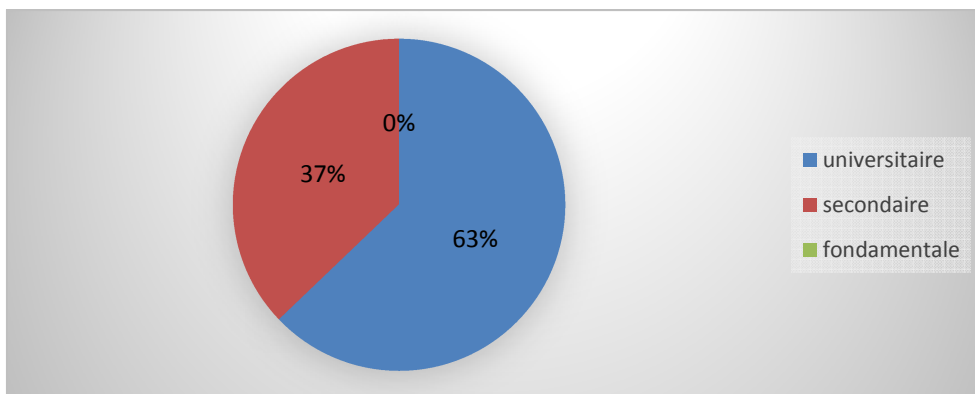
Tableau n° 09 : Répartition des agents selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquences	Pourcentages
Universitaire	22	62.86%
Secondaire	13	37.14%
Fondamentale	0	0%
Total	35	100%

Source : établie par nos soins à partir des réponses des questionnaires.

Remarquons que la majorité des formés sont des universitaires d'un taux de 62.86% de la population, 37.14% de la population ont un niveau secondaire, enfin 0% de ceux qui ont un niveau d'instruction fondamentale. Ce tableau nous démontre que la majorité des salariés ont un niveau universitaire, c'est-à-dire un niveau élevé, c'est pour cela que les administrations prennent en considération ses employés pour les former, afin de concrétiser leurs connaissances acquises.

Figure n° 08 : Répartition des formés selon le niveau d'instruction



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

3.2.2. Avant la formation

- La place de la GRH ausein de la DCW

Tableau n° 10 : L'importance de la gestion des ressources humaines dans la DCW

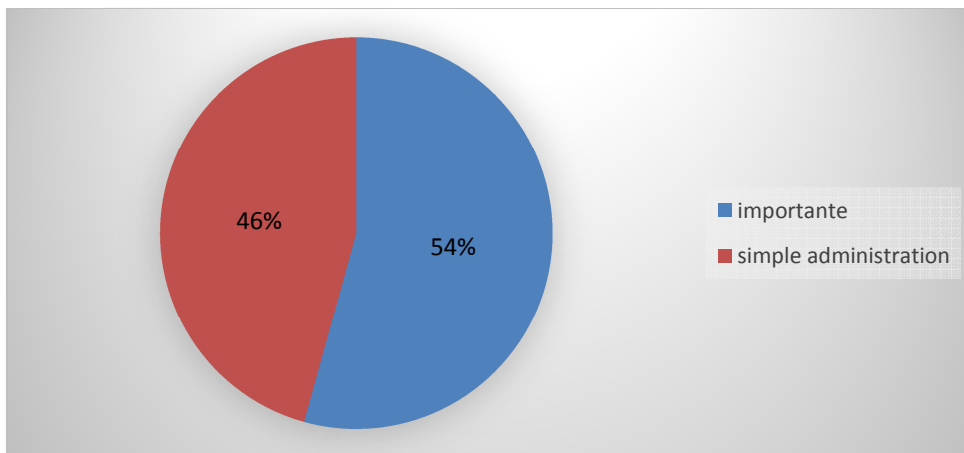
La place de la GRH	Fréquences	Pourcentages
Importante	19	54.29%
Simple administration	16	45.71%
Total	35	100%

Source : élaboré par nous-même.

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

Il apparait que la gestion des ressources humaines occupe une place importante au niveau de cette direction, puisque 54.29% de la population ont dit que la GRH occupe une place importante et que 45.71% répondeurs que c'est une simple administration au niveau de la DCW.

Figure n° 09 : La place de la GRH au sein de la DCW



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau ci-dessus

- **Efforts de la DCW en matière de formation**

Tableau n° 11 : Les efforts de la DCW en matière de formation

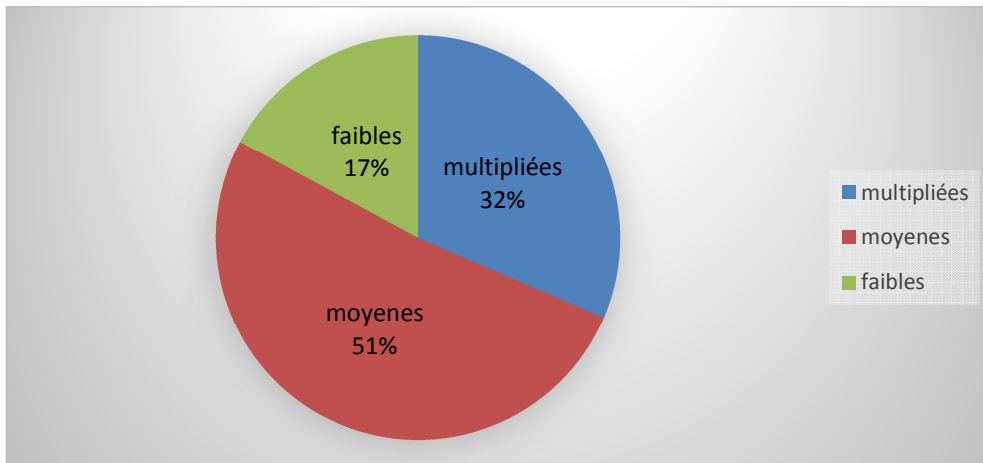
Efforts	Fréquence	Pourcentages
Efforts Multipliées	11	31.43%
Efforts Moyens	18	51.43%
Efforts faibles	6	17.14%
Total	35	100%

Source : élaboré par nous même

Nous remarquerons que 51.43% de la population voit que les efforts de la DCW sont moyens en matière de formation, 31.43% pour les efforts multipliés et 17.14% voir que les efforts de la DCW sont faibles.

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

Figure n° 10 : Les efforts de la DCW en matière de formation



Source : établie par nous même

- La motivation à l'idée de la formation

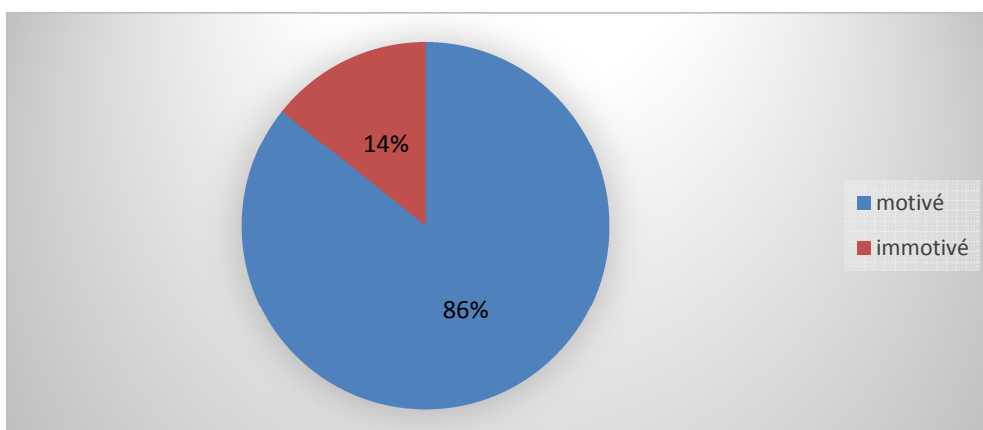
Tableau n° 12 : La motivation des agents à l'idée de la formation

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	30	85.72%
Non	5	14.28%
Total	35	100%

Source : établie par nos soins à partir des réponses des questionnaires

La lecture de ce tableau montre que 85.72% de la population sont motivés par leur formation, cependant 14.28% des formés ne sont pas motivés par la formation.

Figure n° 11 : La motivation des fonctionnaires par la formation



Source : élaboré à partir du tableau ci-dessus

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

- La connaissance des dispositions réglementaires en matière de la formation

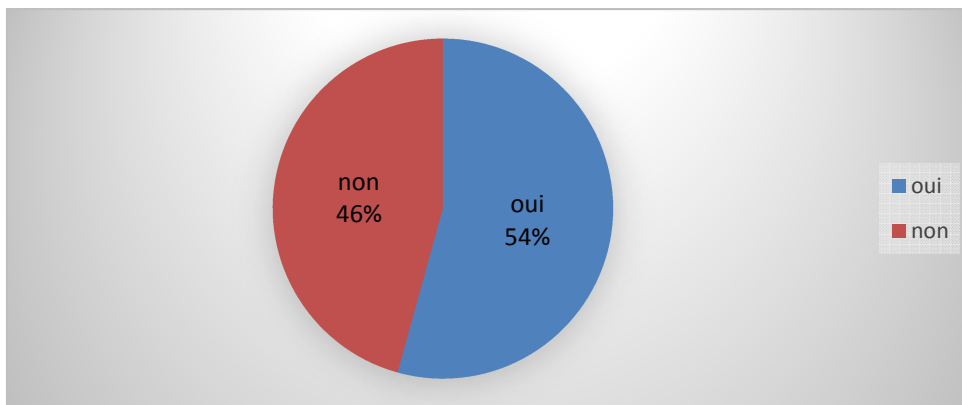
Tableau n° 13 : La connaissance des dispositions réglementaires en matière de la formation

Réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	19	54.3%
Non	16	45.7%
Total	35	100%

Source : les réponses aux questionnaires

On remarque que 54.3% des interrogés confirment la connaissance des textes et dispositions réglementaires en matière de la formation et 45.7% non

Figure n° 12 : La connaissance de règles concernant la formation



Source : élaboré par nous même

- La sélection du personnel a formé

Tableau n° 14 : La voie de sélection du personnel a formé

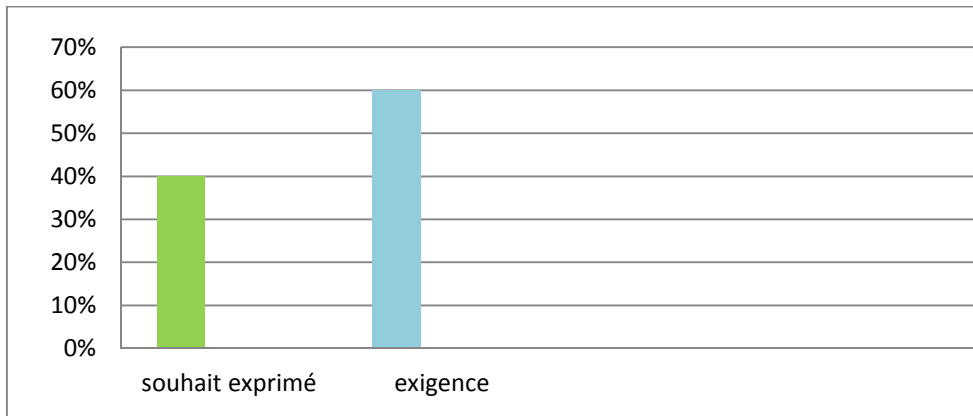
Réponses	Fréquences	Pourcentages
Un souhait exprimé le formé	14	40%
Exigence de la part de la direction	21	60%
Total	35	100%

Source : Élaboré par nous même à partir des réponses des questionnaires.

Après la lecture de ce tableau on peut dire que la DCW exige la formation à ces fonctionnaires, puisque 60% de la population signalent que la formation est une exigence de la part de la direction, tandis que les personnes qui ont fait eux même le choix de formation ne dépasse pas les 40% de taux interrogé. On pouvait également penser que cette action relève d'une repense logique à une obligation réglementaire.

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

Figure n° 13 : La voie de sélection du personnel à former



Source : Élaboré par nous même

- La pertinence des formations

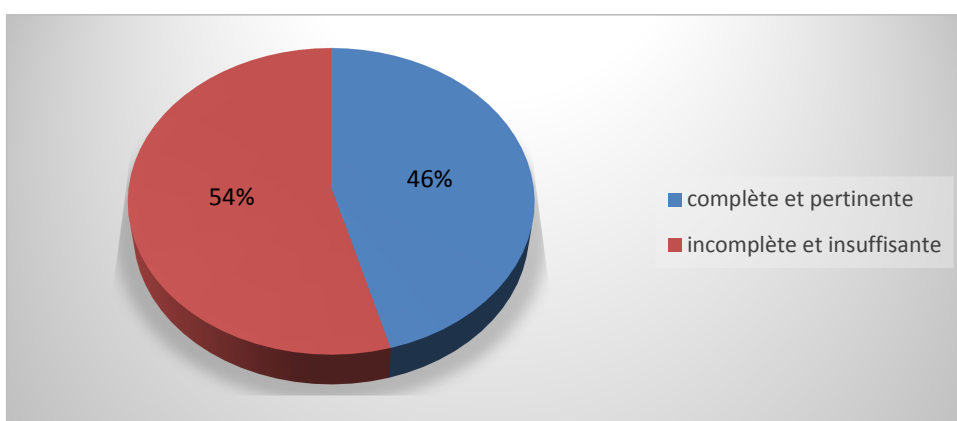
Tableau n° 15 : La pertinence des formations suivis

Les réponses	fréquences	Pourcentages
Complète et pertinente	16	45.71%
Incomplète	19	54.29%
Total	35	100%

Source : les réponses des questionnaires

Nous tenons à signaler que 54,29% des formés interrogés estiment avoir fait l'objet des formations incomplètes, contre 45,71% des formés qui estiment que les formations dont ils ont fait l'objet sont pertinentes et complètes.

Figure n° 14 : Le niveau de pertinence et de complétude des formations



Source : le tableau ci-dessus.

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

- type de formations suivi par les formés

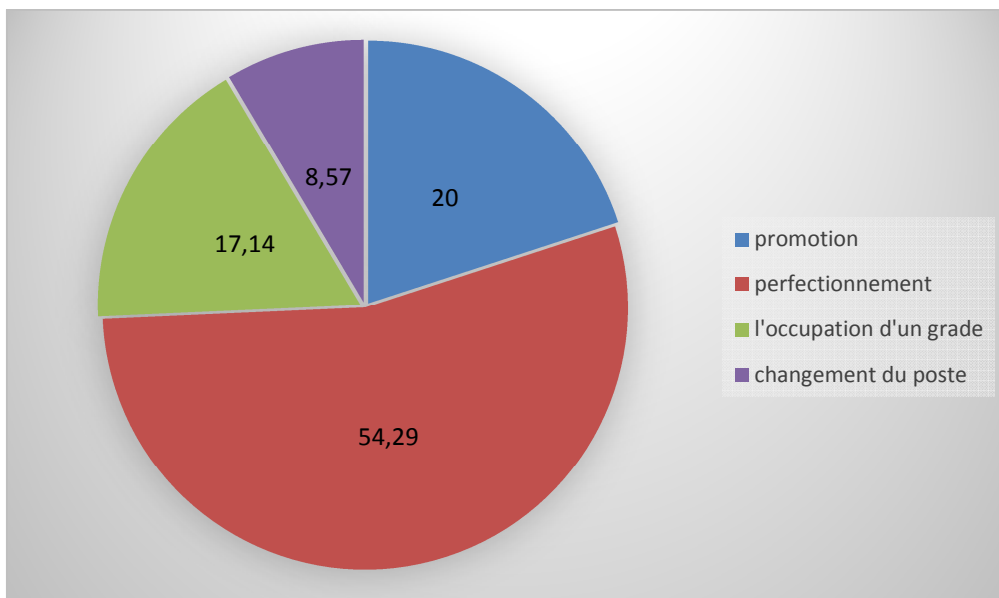
Tableau n° 16 : Les différentes formations suivis par les formés

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
Promotion	7	20%
Perfectionnement	19	54.29
Stage pour occupation d'un certain grade	6	17.14%
Changement du poste	3	8.57%
Total	35	100%

Source : les données recueillis par les questionnaires

Nous constatons que 54.29% des questionnés ont fait l'objet d'une formation de perfectionnement. 20% de ces formés ont fait l'objet d'une promotion après leurs formation, 17.14% d'entre eux ont fait l'objet d'occupation d'un grade ou d'un poste. Les 8.57% restants ont fait l'objet d'un changement de poste. Nous déduisons que le choix de type de formation dépend de l'année d'expérience ce qui signifie que la direction prend en considération l'année de recrutement comme précepte objectif.

Figure n° 15 : Type de formations suivi par les formés



Source : élaboré à partir du tableau ci-dessus

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

3.2.3. Apres la formation

Les augmentations des rémunérations des formés après leurs formation

Tableau n° 17 : Augmentation des rémunérations des formés

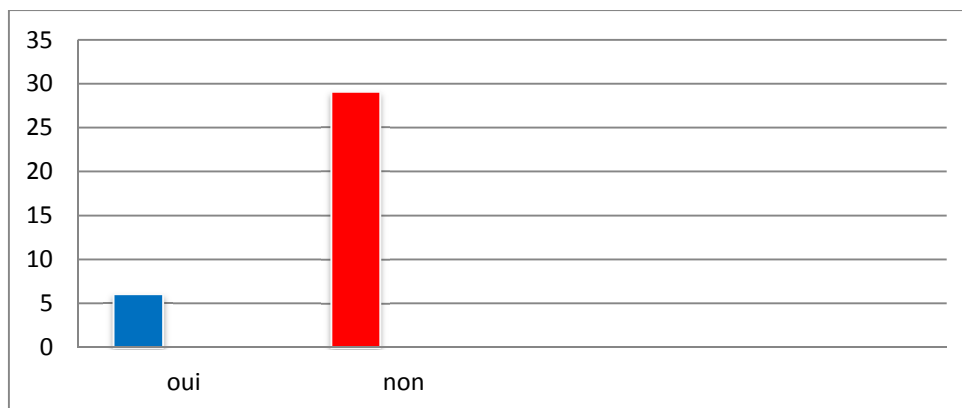
Les réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	6	17.14%
Non	29	82.86%
Total	35	100%

Source : les données recueillies par les questionnaires

La lecture de ce tableau montre que les 17.14% des formés que leurs rémunérations fait l'objet d'une augmentation. 82.26 % des formés affirment que leurs rémunérations n'ont pas fait l'objet d'une augmentation.

Comme toutes les administrations publiques algériennes la politique de rémunération n'as pas d'actualité. Les formés compétents auront des augmentations de rémunération uniquement dans le cas d'une promotion.

Figure n° 16 : Augmentation des rémunérations des formés



Source : le tableau ci-dessus

- Le rôle de la formation dans la progression de la carrière des formés

Tableau n° 18 : La contribution de la formation dans le développement de la carrière

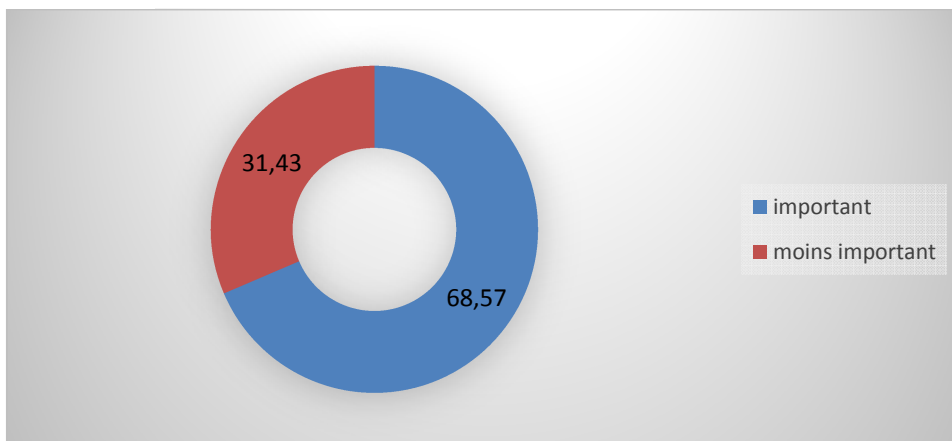
Les réponses	Fréquences	Pourcentages
Important	24	68.57%
Moins important	11	31.43%
Total	35	100%

Source : les réponses des questionnaires

Ce tableau révélant que 68.57% des formés affirment que la formation à un rôle important dans la progression de leurs carrières. 31.43% des interrogés affirment que le rôle de la formation est peu important dans le développement de leurs carrières.

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

Figure n° 17 : Le rôle de la formation dans la progression de la carrière



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

- **La satisfaction en termes de qualité de la formation**

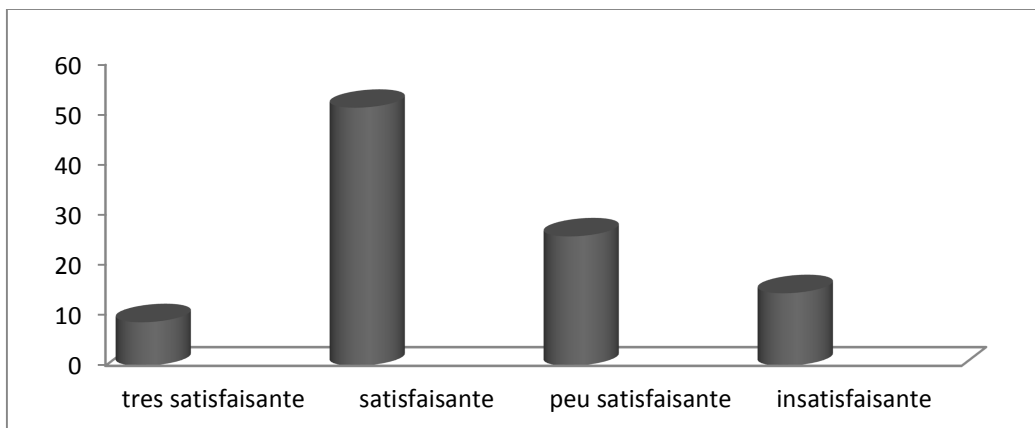
Tableau n° 19: La satisfaction en termes de qualité de la formation

La satisfaction de la qualité de la formation	Fréquences	Pourcentages
Très satisfaisante	3	8.57%
Satisfaisante	18	51.43%
Peu satisfaisante	9	25.71%
Insatisfaisante	5	14.29%
Total	35	100%

Source : Élaboré par nous même

Ce tableau révélant que 8.57% des formés affirment que la qualité de la formation est très satisfaisante. 51.43% disent que la qualité de la formation est satisfaisante, un taux de 15.71% disent que la qualité de la formation est peu satisfaisante et enfin 14.29% des interrogés affirment que la qualité de la formation est insatisfaisante.

Figure n° 18 : La qualité de la formation



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

- L'adéquation des programmes des formations avec les besoins des formés

Tableau n° 20 : L'adéquation des programmes de formation avec les besoins des formés

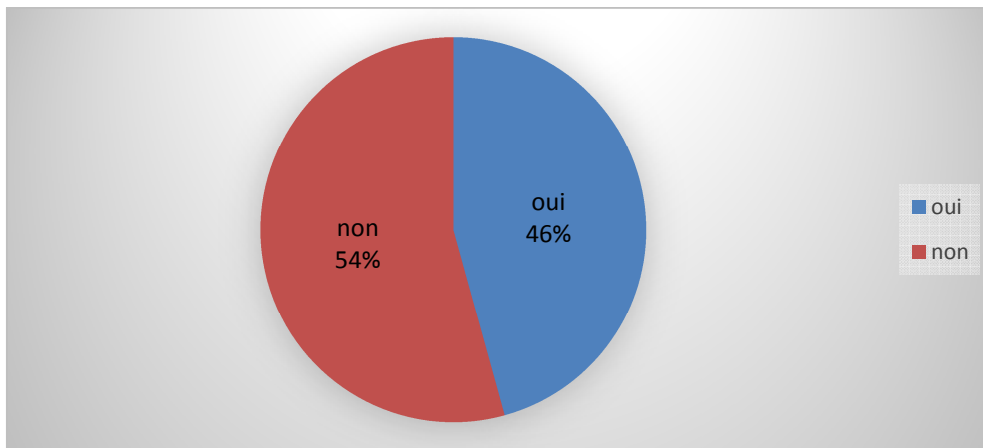
Les réponses	fréquences	Pourcentages
Oui	16	45.71%
Non	19	54.29%
Total	35	100%

Source : Élaboré par nous même

45.71% des interrogés disent que les programmes de formation répondent à leurs besoins.

54.29% disent que les programmes de formation ne répondent plus à leurs besoins.

Figure n° 19 : L'adéquation des programmes des formations avec les besoins des fonctionnaires formés



Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

- Les moyens utilisés durant la formation sont actualisés

Tableau n° 21 : Actualisation des moyens utilisés durant la formation

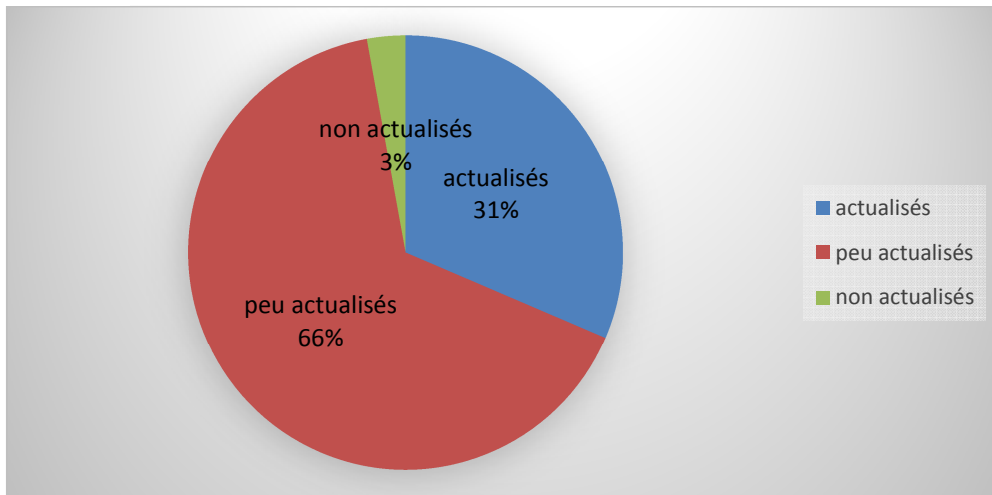
Les réponses	Fréquences	Pourcentages
Actualisés	11	31.43%
Peu actualisés	23	65.71%
Non actualisés	1	2.86%
Total	35	100%

Source : les données recueillis par les questionnaires

31.43% des agents interrogés disent que les moyens sont adéquats et actualisés durant la formation, 65.71% des formés affirment que les moyens sont peu actualisés et 2.86% de la population disent que les moyens ne sont pas actualisés.

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

Figure n° 20 : L'adéquation des moyens durant la formation des formés



Source : le tableau ci-dessus

- **La durée de la formation**

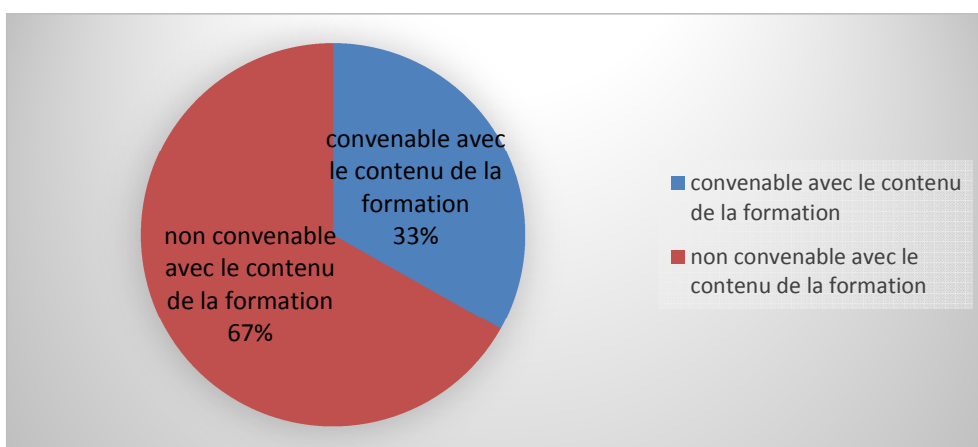
Tableau n° 22 : La durée de la formation est convenable avec le contenu de la formation

La durée de la formation	Fréquences	Les pourcentages
Convenable	13	31.14%
Non convenable	22	62.86%
Total	35	100%

Source : Elaboré par nous même

Pour 31.14% des formés, la durée de la formation est convenable avec le contenu de la formation, par ailleurs 62.86% des formés affirment que la durée de la formation est insuffisante par rapport au contenu, il existe des formations qui nécessite une longue durée.

Figure n° 21 : La durée de la formation



Source : Élaboré par nous-mêmes

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

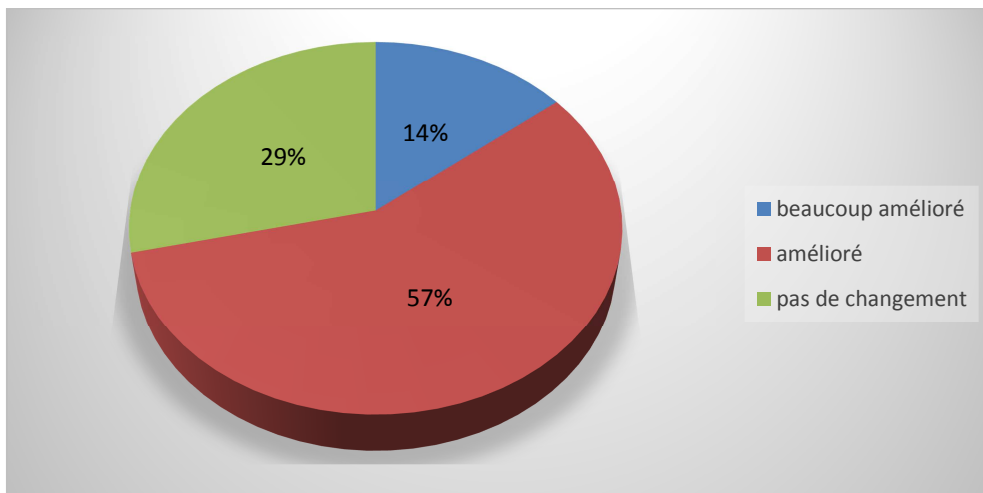
- Le niveau de connaissances de l'agent a l'issue de la formation

Tableau n° 23 : Le niveau de connaissances des formés à l'issue de la formation

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
Beaucoup amélioré	5	14.29%
Amélioré	20	57.14%
Pas de changement	10	28.57%
Total	35	100%

Source : les données recueillis par les questionnaires

Figure n° 22 : Le niveau de connaissance de l'agent à l'issue de la formation.



Source : élaboré par nous-mêmes

- L'évaluation après la formation

Tableau n° 24 : L'évaluation des formés après la formation

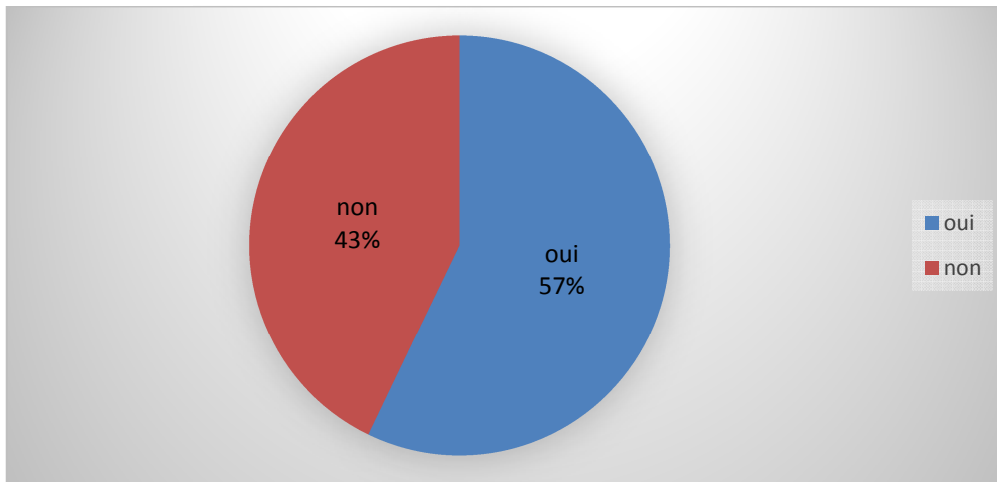
Evaluation après la formation	Fréquences	pourcentages
Oui	20	57.14%
Non	15	42.86%
Total	35	100%

Source : les réponses aux questionnaires

57.14% des formés interrogés sont évalué à l'issue de leur formation, alors que 42.14% des agents interrogés ne sont pas évalués. Donc l'évaluation après la formation est importante pour mesurer l'impact de la formation sur le développement des compétences.

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

Figure n° 23 : L'évaluation après la formation



Source : élaboré à partir du tableau ci-dessus

- **Application des connaissances acquises lors de la formation**

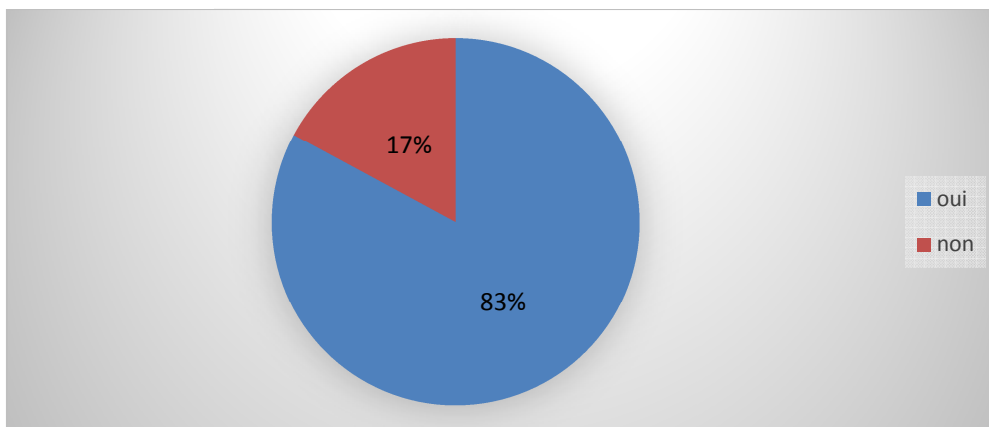
Tableau n° 25 : Application des connaissances acquises lors de la formation

Application des connaissances acquises lors de la formation	Fréquences	Pourcentages
Oui	29	82.86%
Non	6	17.14%
Total	35	100%

Source : Elaboré par nous même

82.86 % des interrogées disent qu'elles ont pu appliquer les connaissances acquises lors des formations, un taux de 17.14% disent qu'ils n'ont pas pu appliquer les connaissances acquises lors des formations. Cela relève que ces formations ont un impact positif sur le développement du capital humain au niveau de cette direction.

Figure n° 24 : L'application des connaissances acquises lors de la formation



Source : établie à partir de tableau ci-dessus

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

3.2.3.1. Le souhait d'autre formation

Tableau n° 26 : Le souhait d'une autre formation

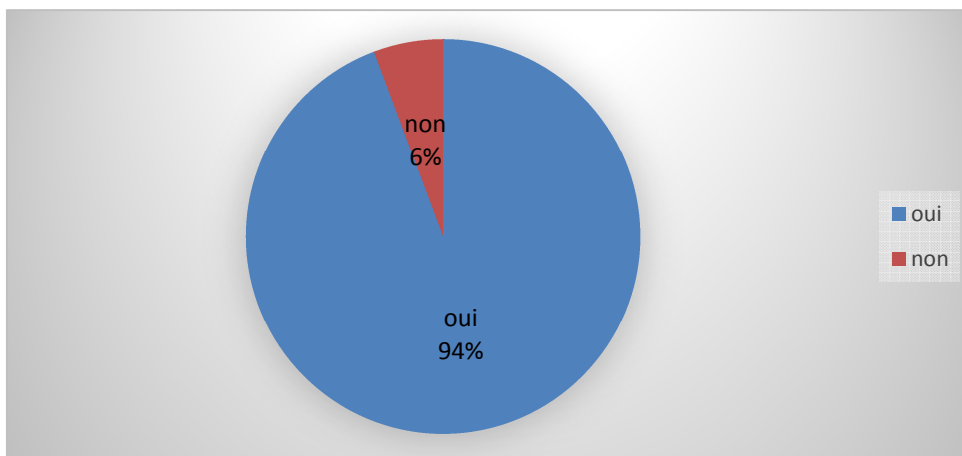
Souhaiter une autre formation	Fréquences	Pourcentages
Oui	33	94.29%
Non	2	5.71%
Total	35	100%

Source : élaboré par nous même

A la question de s'avoir si les formés souhaitent d'autres formations supplémentaires, nous constatant que la majorité des interrogés ont répondu par oui.

On constate que les fonctionnaires sont intéressés à leur développement professionnel.

Figure n° 25 : Souhaité une autre formation



Source : élaboré par nous-mêmes.

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.

Concernant la programmation des formations, la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou procède à leur organisation de manière rigoureuse, permettant à chacune des catégories d'âge à s'adapter à sa fonction.

L'impact de la formation sur les compétences des agents formés reste satisfaisant, car ils sont devenus plus performants et qualifiés. Ces individus ont eu la chance de découvrir l'importance de la formation pour l'épanouissement de l'acteur.

En fin la politique et les pratiques de formation mises en œuvre provoquent les mêmes effets qui étaient escomptés, les effets repérés sont en accord avec les objectifs de départ : la

Chapitre III : La formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-Ouzou

formation contribue efficacement à adapter les fonctionnaires au travail et collabore à développer les compétences qui sont déclinées en savoir, savoir-faire et savoir être.

Nos résultats soulignent que les fonctionnaires qui ont pu bénéficier d'une formation ne sont généralement pas plus rémunérés, mais restent motivés par ces actions de formation et expriment leur volonté de bénéficier d'autres formations.

Conclusion générale

Tout au long de ce mémoire nous avons essayé de montrer la relation existante entre la formation et le développement des compétences et le capital humain au sein des organisations. Dans ce sens il montre que la formation est un outil non négligeable pour le développement du capital humain pour faire face aux défis.

En effet notre problématique a porté sur le traitement de la question de développement des compétences des travailleurs dans les organisations à travers la formation, on nous basant sur un volet théorique existant et des résultats de l'enquête que nous avons mené au sein de la Direction du Commerce de la wilaya (DCW) de TIZI-OUZOU. Nous nous sommes proposé de vérifier dans quelle mesure la formation impacte le capital humain dans cette administration publique.

La première partie de ce mémoire est centrée sur la dimension théorique de notre thème de recherche en analysant et en mobilisant les différents travaux réalisés autour du thème. Pour cela nous avons suivi une démarche logique et chronologique qui nous a permis de comprendre d'abord les fondements de la Gestion des Ressources Humaines et ceux du capital humain. Puis dans le deuxième chapitre les fondements de la formation en s'appuyant sur une évolution historique et la démarche de formation, et en fin les apports de la formation pour le capital humain des administrations publiques dans le troisième chapitre.

Dans le premier chapitre nous avons exploré la littérature développée autour du domaine de la gestion des ressources humaines dans le but d'éclairer et de bien appréhender la Gestion des Ressources Humaines. En effet cette dernière a évolué d'une manière intéressante et qu'elle n'est plus un simple outil mais une vraie branche de l'organisation, qui a une place importante au même titre des autres départements, cette évolution a permis de changer la perception de l'homme d'une vision charge a une vision capital (richesse). L'élément humain qui a été considéré comme un coût que l'organisation doit minimiser est devenu un actif d'une importance primordiale pour lequel l'organisation doit offrir un environnement d'épanouissement qui lui permettra de se développer.

Le développement du capital humain fait partie de ses mesures. A ce titre le capital humain joue un rôle fondamental dans la construction d'un avantage concurrentiel. Pour cette raison l'organisation quelque soit privée ou publique elle doit le gérer et lui offrir un contexte favorable à son développement.

Le second chapitre est centré sur la formation, Nous avons commencé par la présentation de la formation à travers son historique depuis l'apparition de ce concept jusqu'à nos jours et les multiples définitions proposées par divers auteurs spécialisant dans le domaine.

Nous avons abordé le concept de la formation, sa définition et ses éléments, ses objectifs, puis la détermination des différentes méthodes de formations et à la fin de ce chapitre nous avons expliqués le processus de déroulement de la formation en suivant les différentes étapes, ainsi nous avons démontré le rôle de la formation dans le développement des compétences, connaissances et savoir faire des individus qui constituent le capital humain de toute organisation. Nous avons démontré que la formation est un atout stratégique dans la Gestion des ressources humaines dans toute organisation, elle contribue à l'amélioration des compétences, connaissances et savoir faire des individus.

Le dernier chapitre de ce mémoire nous l'avons consacré à la dimension empirique qui complète notre étude théorique en analysant le processus de la formation et son impact sur le développement du capital humain au sein de la Direction du commerce de la Wilaya de Tizi-Ouzou.

La première section de ce chapitre expose l'expérience Algérienne en matière de la gestion des ressources humaines en général, puis la place de cette dernière dans la fonction publique en Algérie et les différentes réformes administratives en ce sujet. Dans la même section nous avons abordé la fonction publique algérienne en s'appuyant sur des textes juridiques et lois régissant et portant sur la formation des individus.

Dans la deuxième section nous avons présenté la Direction du Commerce de la Wilaya de Tizi-Ouzou, nous avons d'abord donné un aperçu sur sa création et son historique, ses différents services et les missions de chaque service et son domaine d'intervention.

En suite nous avons vu les différentes formes de formation qui existent au niveau de cette direction, en s'appuyant sur des cas concrets, pour cela nous avons suivi depuis le besoin de formation jusqu'au résultat final et la réalisation de l'objectif de l'action formation des cas réels de plusieurs types de formation.

La fin de ce chapitre est consacré à l'analyse d'un questionnaire à partir des résultats que nous avons obtenus nous retenons ce qui suit :

Les fonctionnaires de la Direction du Commerce bénéficient de plusieurs types de qu'on peut classer en : formations obligatoires (les formations pour la confirmation dans un poste après le recrutement, les formations dans le cas de la promotion au choix pour l'occupation d'un grade supérieur) et formations non obligatoires (les formations de perfectionnement, les formations à l'étrangers) et aussi classer par rapport à la durée de la formation courte (formation de perfectionnement sous forme de séminaire ou journée porte ouverte , ou bien d'une durée de quelque jours) ou longue durée (les formations des stagiaires pour les confirmer).

Chaque fonctionnaire de cette direction bénéficie tout au long de sa carrière d'une ou plusieurs formations.

Le droit à la formation d'un fonctionnaire est approuvé par la direction du commerce de la Wilaya de Tizi-Ouzou et cette direction est parmi les autres administrations publiques qui favorisent cette action de la Gestion des Ressources Humaines pour l'amélioration de ses services et l'accomplissement de ses missions principales qui sont la lutte contre les pratiques commerciales illicites, la répression des fraudes et la protection du consommateur à travers un personnel compétent, bien formé et ajouré.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

- Alain chamak Céline Fromage, « Le Capital Humain : comment le développer et le valoriser», éditions : Liaisons, 2006
- Alain MEIGNANT «Manuel d'audit du management des ressources humaines » Editions liaisons 2009
- Alain meignant, manager la formation 7^{eme} edition, paris, liaison 1993
- Annick Saint-sauveur et Jean-Pascal Lapra, la fonction formation dans l'entreprise, le manuel du responsable de formation Tome 1, paris, edition GARNIER
- Belanger L., Bergeron J-L., Gestion stratégique des ressources humaines. Boucherville, Gaëtan Morin, 1988
- Bernard MARTORY, Daniel CROZET « gestion des ressources humaines », édition Dunod France 2005
- Christophe Parmentier, « l'ingénierie de formation, outils et méthodes », 2^{eme} édition, édition d'organisation, 2008,
- COHEN ELIE, « *dictionnaire de gestion*», Casbah Edition, ALGER, 1998
- Dimetery Weiss. « Ressources humaines » ; 2ième éd ; organisations, 2005.
- Jacqueline BARRAUD et autres la fonction RH métiers, compétences et formation 2èm édition
- Jacques igalens, alain roger, master ressources humaines, seconde edition, edition ESKA.
- Jaques soyer, fonction formation 2^{eme} , paris, édition d'organisation ; 1998
- Jean Marie Peretti « gestion des ressources humaines » 8^{eme} edition, paris Vuibert 2003-2004

- Jean Marie Peretti « gestion des ressources humaines », 12^{ème} édition, paris ; Vuibert 2010
- Jean Marie Peretti ressources humaines et gestion du personnel, vuibert, 1994
- Joel striff, plan et besoins de fprmatio, edition eska 1993
- Marie- Georges FILLEAU, Clotilde MARQUES-RIPOULL, Les théories de l'organisation et de l'entreprise, Paris, Ellipses édition marketing S .A 1999 .
- MARTORY.B, « économie d'entreprise » ; Edition Nathan, Paris, 1993
- Michel barbel, olivier meier, andre perret, thierry taboul, le grand livre de la formation paris, dunod, 2012
- Philipe GIL, Christian MARTIN, les nouveaux métiers de la formation, paris editions liégeoise, 1993
- Pierre Louart « gestion des ressources humaines » édition eyrolles université paris, 2^{ème} édition 1991
- Pierre romelaer, gestion des ressources humaines, armand colin, 1993
- Sekiou, Blondin, Fabi et Al, gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, édition De Boeck, 2007,
- Shimon L. Tania Saba, Susan E .Randal S Schuler, la gestion des ressources humaines, 2002
- Suzane Maury, la GRH dans la fonction publique, paris, 2012.

Revues

These mémoire

- Boukhrouf Belkacem, Perception de la formation et la construction des compétences dans les entreprises publiques algériennes ; illustration à partir de cas Algérie télécom, Sonalgaz et Saidal. mémoire de magister en sciences de gestion : option gestion des entreprises, université de Tizi-Ouzou 2011.

- GaniMessad ; « Les PME-PMI acteurs de développement local : cas de la wilaya de Tizi-Ouzou » ; mémoire de magister en économie publique locale et gestion des collectivités locales. Université de Béjia.
- Matamar Dalila ; « la veille technologique adaptée aux entreprises algériennes » ; thèse pour le doctorat en sciences économiques ; Université de Tizi-Ouzou.

Sites

- www.oeconomia.net
- www.mfep.gov.dz
- www.memoireonline.com
- www.grandlyon.com/fileadmin/.../Ref_eco_part3_capital_humain.pdf
- <https://www.icem-pedagogie-freinet.org/node/3593>

Annexes

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention du diplôme du master en sciences de gestion - option gestion des ressources humaines à l'université de MOULOUD MAMMERI TIZI OUZOU, portant sur : « La formation comme outil de développement du capital humain dans les administrations publiques algérienne, cas de la direction du commerce de Tizi-Ouzou», nous vous prions de bien vouloir répondre au présent questionnaire.

Ce questionnaire est anonyme, nous vous assurons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

Question 01 : le sexe

Masculin

Féminin

Question 02 : l'âge

25 - 35

36 - 45

46 - 55

Plus de 55 ans

Question 03 : niveau d'instruction

Universitaire

Secondaire

Fondamental

Question 04 : a votre avis quelle est la place de la GRH au sein de la DCP

Importance majeur

Simple administration du personnel

Autre

Question 05 : que pensez-vous des efforts de votre organisme concernant la formation ?

Efforts multipliées

Efforts moyens

Efforts faibles

Question 06 : les formations existantes dans votre direction sont multiples avez-vous bénéficié de tout les types depuis votre recrutement ?

Oui

Non

Si oui lesquelles ?.....

Question 07 : vous êtes motivé à l'idée de formation ?

Oui

Non

Question 08 : connaissez-vous les dispositions réglementaires en vigueur, en matière de formation?

Oui

Non

Question 09 : avez-vous suivi une/ des formations suit à :

Un souhait exprimé par vous-même

Une exigence de la part de la direction

Question 10 : que pensez-vous de la formation dont vous avez fait l'objet ?

Complète

Incomplète

Question 11 : vous avez fait l'objet d'une formation pour :

Promotion

changement du poste

Stage pour l'occupation d'un certain grade

perfectionnement

Question 12 : ya-t-il une augmentation de salaire ?

Oui

Non

Question 13 : quel en est-il le rôle de la formation dans la progression de votre carrière ?

Important

Moins important

Si important pourquoi ?

Question 14 : la qualité de la formation est-elle satisfaisante ?

- Très satisfaisante
- Satisfaisante
- Peu satisfaisante
- Insatisfaisante

Question 15 : le programme de formation répond-il à vos besoins ?

- Oui
- Non

Question 16 : les moyens utilisés sont-ils adéquats et actualisés ?

- Actualisés
- Peu actualisés
- Non actualisé

Question 17 : la durée de la formation est-elle convenable avec le contenu de formation ?

- Oui
- Non

Question 18 : Considérez-vous que votre niveau de connaissances (savoir) s'est :

- Beaucoup amélioré
- Amélioré
- Pas de changement

Question 19 : Avez-vous été évalué après votre formation ?

- Oui
- Non

Question 20: Souhaitez-vous une autre formation ?

- Oui
- Non

Merci

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau n°	Titre	Page
01	récapitulatif de l'évolution de la fonction ressources humaines	12
02	Les avantages et les désavantages des programmes de formation	46
03	le lien entre la formation et les autres pratiques de la GRH	59
04	les établissements charge de la formation au cours de stage	80
05	Les paramètres d'évaluation de la formation	80
06	les établissements charges de la formation préalable à la promotion	83
07	Répartition de la population selon le sexe	88
08	Répartition de l'échantillon par tranche d'âge	89
09	répartition des agents selon le niveau d'instruction	90
10	l'importance de la gestion des ressources humaines dans la DCW	90
11	les efforts de la DCW en matière de formation	91
12	la motivation des agents à l'idée de la formation	92
13	La connaissance des dispositions réglementaires en matière de la formation	93
14	la voie de sélection du personnel à formé	93
15	la pertinence des formations suivis	94
16	Les différentes formations suivis par les formés	95
17	augmentation des rémunérations des formés	96
18	la contribution de la formation dans le développement de la carrière	96
19	la satisfaction en termes de qualité de la formation	97
20	l'adéquation des programmes de formation avec les besoins des formés	98
21	actualisation des moyens utilisés durant la formation	98
22	la durée de la formation	99
23	le niveau de connaissances des formés à l'issue de la formation	100
24	l'évaluation des formés après la formation	100
25	application des connaissances acquises lors de la formation	101
26	le souhait d'une autre formation	102

Liste des figures

Liste des figures :

Figure n°	Titre	Page
01	Les missions de la fonction ressource humaine	23
02	le processus de la formation	49
03	les besoins de formation	50
04	Les facteurs indicateurs des besoins de formation	52
05	Organigramme de la DCW de la Wilaya d Tizi-Ouzou	74
06	répartition de la population selon le sexe	89
07	L'âge de la population	89
08	Répartition des formés selon le niveau d'instruction	90
09	La place de la GRH au sein de la DCW	91
10	les efforts de la DCW en matière de formation	92
11	la motivation des fonctionnaires par la formation	92
12	la connaissance de règles concernant la formation	93
13	la voie de sélection du personnel à former	94
14	le niveau de pertinence et de complétude des formations	94
15	Type de formations suivi par les formés	95
16	Augmentation des rémunérations des formés	96
17	le rôle de la formation dans la progression de la carrière	97
18	la qualité de la formation	97
19	l'adéquation des programmes des formations avec les besoins des fonctionnaires formés	98
20	l'adéquation des moyens durant la formation des formés	99
21	la durée de la formation	99
22	Le niveau de connaissance de l'agent à l'issue de la formation	100
23	l'évaluation après la formation	101
24	l'application des connaissances acquises lors de la formation	101
25	souhaité une autre formation	102

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : les fondements théoriques de la GRH.....	6
Introduction	6
Section01 : Historique de la Gestion des Ressources Humaines	6
1.1 L'évolution de la GRH au cours des siècles	6
1.1.1. L'émergence de la fonction (1850-1914).....	7
1.1.1.1. Avant 1914	7
1.1.1.2. De la 1 ^{ère} guerre mondiale à 1936.....	8
1.1.1.3. De 1936 à la 2 ^{ème} guerre	8
1.1.2. Les tarentes glorieuses 1945- 1974.....	8
1.1.2.1. 1945- 1965 : le contexte.....	8
1.1.2.2. 1945-1965 la professionnalisation de la fonction	9
1.1.2.3. 1965-1975 : l'évolution de la fonction	10
1.1.3. Depuis 1975 : la fonction face a l'incertitude	10
1.2. Les théories classiques de la gestion des ressources humaines	13
1.2.1.1. Le taylorisme	13
1.2.1.2. Le fayolisme	13
1.2.2. L'école des relations humaines	14
1.2.2.1. Les travaux d'Elton Mayo	14
1.2.2.2. Les besoins d'Abraham Maslow	14
1.2.2.3. La théorie des deux facteurs	15
1.3. Les nouvelles approches de la GRH.....	15
1.3.1. L'école systémique	15
1.3.1.1. Mintzberg	15
1.3.1.2. Crozier	16
1.3.1.3. Max Weber	16
1.3.2. L'école du management	16
1.4. Les tendances (contexte actuel) de la gestion des ressources humaines	16
1.4.1. La gestion stratégique des ressources humaines.....	16
1.4.2. L'informatisation et le système d'information	17
1.4.2.1. L'informatisation	17
1.4.2.2. Les systèmes d'information des ressources humaines	17
1.4.2.3. La responsabilité sociale et environnementale (RSE)	18
1.4.2.4. Les nouvelles normes ISO et ressources humaines.....	19
Section 02 : définitions et objectifs de la gestion des ressources humaines	19
2.1. Définitions de la GRH.....	19
2.2. Les objectifs de la GRH.....	20
2.2.1. Les objectifs explicites	21
2.2.2. Les objectifs implicites	21

2.2.2.1. L'accroissement de la productivité	21
2.2.2.2. L'amélioration de la qualité de vie au travail.....	22
2.2.2.3. Le respect de cadre juridique.....	22
2.2.3. Les objectifs à long terme	22
2.3. Mission et activités de la GRH	22
2.3.1. Les missions de la fonction ressources humaine	22
2.3.1.1. Administrer efficacement	23
2.3.1.2. Développer l'engagement des salariés.....	23
2.3.1.3. Favoriser le changement	24
2.3.1.4. Mettre en œuvre la stratégie.....	24
2.4. Les activités du service ressource humaine	24
2.4.1. Le recrutement	24
2.4.1.1. Les objectifs du recrutement.....	25
2.4.2. l'intégration	25
2.4.3. La rémunération	25
2.4.3.1. La rémunération directe	25
2.4.3.2. La rémunération indirecte	26
2.4.4. L'évaluation du rendement	26
2.4.5. La formation	26
2.4.6. La gestion des carrières	26
2.4.7. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	27
2.4.7.1. Les objectifs de la GPEC	27
2.4.8. La gestion des relations sociales dans l'administration.....	27
Section 03 : le concept du capital humain (définitions et approches théorique)	28
3.1. Définitions du capital humain	28
3.1.1. Le capital humain général	28
3.1.2. Le capital humain spécifique à la tâche	28
3.1.3. Le capital humain spécifique à la firme	29
3.2. La compétence	29
3.2.1. Éléments de définition.....	29
3.2.2. Les niveaux de la compétence.....	29
3.2.2.1. Les compétences individuelles.....	30
3.2.2.2. Les compétences collectives.....	30
3.2.2.3. Les compétences organisationnelles.....	30
3.2.3.les caractéristiques de la compétence.....	30
3.2.3.1. La compétence est le reflet de la valeur de capital humain.....	30
3.2.3.2. La compétence nait de la combinaison de ressources.....	30
3.2.3.3. La compétence vise à produire un résultat.....	30
3.3. les approches du capital humain	31
3.3.1. L'approche économique de capital humain	31
3.3.1.1. La personnalisation	31
3.3.1.2. La limitation.....	31
3.3.1.3. L'opacité.....	31
3.3.2. L'approche gestionnaire de capital humain	32

Conclusion	32
Chapitre 02 : la place de la formation dans les organisations.....	35
Introduction	35
Section 01 : évolution historique et définitions de la fonction formation	35
1.1. L'évolution de la formation.....	35
1.1.1. Bref historique	35
1.1.1.1. Les origines.....	35
1.1.1.2. Avant 1970	36
1.1.1.3. Les années 70 à nos jours.....	37
1.2. Définitions et objectifs.....	39
1.2.1. Définitions.....	39
1.2.2. Objectifs de la formation.....	39
1.2.2.1. Pour les employés.....	40
1.2.2.2. Pour l'organisation	40
1.3. Les types de formation.....	41
1.3.1. La formation initiale.....	41
1.3.2. La formation professionnelle.....	41
1.3.3. La formation sur le tas.....	41
1.3.4. Mobilisation sur un projet.....	41
1.3.5. Formation recyclage.....	41
1.3.6. Formation recyclage	42
Section 02 : la politique de formation	42
2.1. Politique de formation	42
2.1.1. Définitions	42
2.1.2. Les composantes de la politique de formation	43
2.1.2.1. Les composantes liées aux acteurs.....	43
2.1.2.2. Les composantes liées aux autres politiques.....	44
2.1.2.3. Les composantes liées aux valeurs de la culture de l'entreprise	44
2.1.3. Les objectifs d'une politique de formation.....	45
2.2. Les méthodes de la formation	45
2.2.1. La formation interne	45
2.2.2. La formation externe	45
2.2.3. Autres approches	47
2.2.3.1. Les nouveaux médias	47
Section 03 : plan de formation, démarche de la formation	48
3.1. Le plan de formation	48
3.1.1. Définition	48
3.2. Le processus de formation	49
3.2.1. Étape 01 : identification et analyse des besoins de formation	50
3.2.1.1. Les besoins de formation	50
3.2.1.2. Les facteurs indicateurs des besoins de formation	50
3.2.1.3. L'analyse des besoins de formation.....	52
3.2.1.4. Qui exécute l'analyse des besoins de formation.....	53
3.2.2. Étape 02 : planification et conception de la formation	54

3.2.2.1. Les composantes d'un programme de formation	54
3.2.2.2. Établissement des cahiers de charges	55
3.2.3. Troisième étape : diffusion et réalisation de la formation	56
3.2.4. Étape 04 : l'évaluation de la formation	57
3.2.4.1. L'évaluation pendant la formation	57
3.2.4.2. L'évaluation post formation	57
3.2.5. Étape 04 : le suivi de la formation	58
3.3. Le développement des compétences	58
3.3.1. L'importance de développement des compétences.....	58
3.3.2. Liens entre la formation et les activités de base de la GRH.....	58
Conclusion	59
Chapitre 03 : la formation au sein de la direction du commerce de la wilaya de Tizi-	
Ouzou.....	61
Introduction	61
Section 01 : la place de la GRH dans la fonction publique algérienne.....	61
1.1.La gestion des ressources humaines en Algérie.....	62
1.1.1. L'évolution de la GRH.....	62
1.1.1.1.Les années 60	62
1.1.1.2.Les années 70	62
1.1.1.3. Les années 80 (1980-1988)	63
1.1.1.4.Les années 90	63
1.1.1.5. La situation actuelle	63
1.1.2. La GRH dans la fonction publique	64
1.1.2.1.La direction des statuts des emplois publics.....	64
1.1.2.2. La direction de la régulation des effectifs et de la valorisation des ressources humaines.....	64
1.1.2.3.La direction de l'application et du contrôle.....	65
1.1.2.4.La direction de l'informatique	65
1.1.2.5.La direction de l'administration et des moyens.....	65
1.1.2.6.La direction générale de la fonction publique.....	65
1.1.3. Les réformes administratives en Algérie.....	66
1.2.La fonction publique	66
1.2.1. Définition.....	66
1.2.2. La fonction publique Algérienne	67
1.2.2.1.La structure centrale et les organes de la fonction publique.....	67
1.3.Le fonctionnaire	69
1.3.1. Définition	69
1.3.2. Obligations et droits du fonctionnaire	70
1.3.2.1.Obligations du fonctionnaire.....	70
1.3.2.2.Les droits du fonctionnaire	72
Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil	73
2.1. Présentation de la direction du commerce de wilaya de Tizi-Ouzou.....	73
2.1.1. Historique de la direction du commerce de la Wilaya de Tizi-Ouzou.....	73
2.1.2. Organigramme et organisation de la D.C.W.....	74

2.2. Les missions de la D.C.W.....	75
2.2.1. Le service de l'observation du marché et de l'information économique.....	75
2.2.1.1. Le bureau de l'observation du marché et des statistiques.....	75
2.2.1.2. Le bureau de l'organisation des marchés et des activités réglementés.....	75
2.2.1.3. Le bureau de la promotion du commerce extérieur et des marchés d'utilité publique.....	75
2.2.2. Le service du contrôle des pratiques commerciales et anticoncurrentielles.....	76
2.2.2.1. Le bureau du contrôle des pratiques commerciales.....	76
2.2.2.2. Le bureau du contrôle des pratiques anticoncurrentielles.....	76
2.2.2.3. Le bureau des enquêtes spécialisées.....	76
2.2.3. Le service de la protection du consommateur et de la répression des fraudes	77
2.2.3.1. Bureau du contrôle des produits industriels et services.....	77
2.2.3.2. Bureau du contrôle des produits agroalimentaires.....	77
2.2.3.3. Le Bureau de la promotion de la qualité et des relations avec le mouvement associatif.....	77
2.2.4. Le service du contentieux et des affaires juridiques.....	77
2.2.4.1. Le bureau du contentieux des pratiques commerciales.....	77
2.2.4.2. Le bureau du contentieux et des répressions des fraudes.....	78
2.2.4.3. Le bureau des affaires juridiques et du recouvrement.....	78
2.2.5. Le service de l'administration et des moyens.....	78
2.2.5.1. Le bureau du personnel et de la formation.....	78
2.2.5.2. Le bureau de la comptabilité, budget et moyens.....	78
2.2.5.3. Le bureau de l'informatiques, des documents et archives.....	78
2.3. Les formes de formation au niveau de la DCW de Tizi-Ouzou.....	78
2.3.1. La formation préalable à l'occupation d'un certain grade.....	79
2.3.1.1. Modalités d'ouverture de cycle de formation.....	79
2.3.1.2. Modalités d'organisation de la formation.....	79
2.3.1.3. Etablissements chargés du déroulement de la formation.....	79
2.3.1.4. Condition du déroulement de la formation.....	80
2.3.1.5. Programmes et évaluation de la formation.....	80
2.3.2. La formation préalable à la promotion.....	81
2.3.2.1. La durée de la formation.....	82
2.3.2.2. Les établissements chargés du déroulement de la formation.....	82
2.3.2.3. Conditions de déroulement de la formation.....	83
2.3.2.4. Programmes d'évaluation de la formation.....	84
2.3.3. La formation de recyclage.....	86
2.3.4. La formation de perfectionnement.....	87
2.3.4.1. Exemple de formation de recyclage pour l'année 2020.....	87
Section 3 : Présentation de l'enquête (analyse empirique et vérification des hypothèses).....	88
3.1. Préparation et réalisation de l'enquête.....	88
3.1.1. Objectif de l'enquête.....	88
3.2. Exploitation et analyse des résultats.....	88
3.2.1. Identification des traits de notre population questionnée (échantillon).....	88

3.2.2. Avant la formation.....	90
3.2.3. Après la formation.....	96
Conclusion générale.....	105
Bibliographie	
Annexes	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Table des matières	