

Remerciements

*Je remercie Dieu le tout puissant qui m'a
donné la force et le courage de réaliser ce
modeste travail.*

*Je tiens à remercier m promotrice M^{me}
SEKHER Kahina*

*Pour avoir accepté de m'encadrer, et diriger
ce travail et m'avoir assisté à sa finalisation.*

*Ainsi, que tous ceux et celles qui ont, de près
ou de loin participé à la réalisation de ce
modeste travail*

Lounes

Dédicaces

*Je dédie le fruit de mes années à tout ce que j'ai de plus cher au monde ,A vrais dire ni l'encre ,ni l'espace de cette feuille ne suffit pour contenir mes remerciements à ceux qui ont tout fait pour que je réussisse , et qui ont modelé ma personnalité ,orienté mon chemin avec leur conseils qui m'ont donné la force et le courage d'atteindre mes objectifs, A mes très chers parents, que dieu les garde en
bonne santé*

LOUNES

Liste des abréviations :

Abréviations	Significations
GRH	Gestion des Ressources Humaines
ENIEM	Entreprise National des Industries Electro-ménagère
DRH	Direction des ressources Humaines
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
GPP	Gestion Prévisionnel du personnel
LMD	Licence-Master-Doctorat
DIAG	Société Allemande
UPT	Unité Prestation Technique
ISO	International Organization for Standardization Organisation

Chapitre I

- Liste des tableaux

Tableau 1. Les différentes étapes d'évolutions historiques de la GRH.....	7
Tableau 2. Les métiers des ressources humaines.....	10
Tableau 3. Différence entre la GRH et l'administration de personnel.....	12
Tableau 4. Les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation.....	32

Liste des figures

Figure 01 : Différentes formes de savoirs	19
---	----

Chapitre II

Liste des figures

Figure N°02: Les activités de la GRH.....	55
---	----

Chapitre III

Liste des tableaux

Tableau N° 06 : Effectif unité froid ENIEM pour l'année 2019.....	65
Tableau N° 07 : Effectif unité froid ENIEM PAR SEXE pour (2017 ; 2018, 2019).....	65
Tableau N° 08 : la répartition de l'échantillon par genre	78
Tableau N°09 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	79
Tableau N°10 :la répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.....	80
Tableau N° 11 : définition de la formation	82
Tableau N° 12 : Perception de la formation	82
Tableau N° 13 : les types de formation	84
Tableau N° 14 : le degré de satisfaction	86

Tableau N° 15 :Evaluation de la formation	87
Tableau N° 16 : l'importance de la formation	87
Tableau N° 17 : les facteurs favorisant le développement des compétences	88
Tableau N°18 : la qualité de la formation	89

Liste des figures

Figure N°03 : Présentation de l'organigramme de l'ENIEM	61
Figure N° 04: Représentation de l'échantillon questionné	77
Figure n° 05 : Le mode de sélection pour suivre une formation	83
Figure N°06 : accès à la formation.....	84

Liste des graphes :

Graphique N°01 : La répartition de l'échantillon par genre	78
Graphique N°02 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	79
Graphique N°03 : La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.....	80
Graphique N°04 : Les bénéficiaires d'une formation	81
Graphique N°05 : Perception de la formation	83
Graphique N°06 : Les types de formation	85
Graphique N°07 : Le degré de satisfaction	86
Graphique N°08 : Les facteurs favorisant le développement des compétences.....	88
Graphique N°9 : La qualité de la formation	89

Introduction Générale

Introduction Générale	1
Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH.....	5
Section(01):Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines.....	7
Section(02) : Le cadre conceptuel du capital humain.....	15
Section(03) : La formation : Evolution, définitions et typologies.....	23
Chapitre II : Développement du capital humain en Algérie.....	42
Section (01) : Evolution de la fonction ressources humaines en Algérie.....	43
Section (02) :La formation du capital humain en Algérie.....	50
Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM ...	57
Section(01) : Méthodologie de la recherche et présentation de notre sujet d'étude	58
Section (02) :Analyse du capital humain et pratique de la formation au sein de l'unité Froid de l'ENIEM.....	65
Section (03) : La contribution de la formation dans le développement du capital humain au sein de l'unité Froid de l'ENIEM : Analyse des résultats.....	77
Conclusion générale	91

Introduction Générale

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régularisation du travail dans les organisations.

La GRH est un terme dont l'usage est récent et qui a pour domaine les problèmes de rémunération, d'organisation du travail et de formation. Elle est devenue une activité stratégique créant un avantage concurrentiel pour l'entreprise, dont l'objectif est d'anticiper les transformations pour retenir les talents, et en attirer de nouvelles compétences.

Les travailleurs sont devenus un actif intangible que l'entreprise veut attirer, former, motiver, orienter et développer, afin de les retenir et faire face aux différents changements et exigences, qui impliquent de nouvelles compétences.

Bien gérer l'être humain fait partie des grandes orientations des entreprises, et ce, par la mise en place d'un climat de travail propice, qui doit être claqué sur des pratiques de gestion des ressources humaines, qui permettent aux individus d'être créateurs et innovateurs, de ce fait, les entreprises investissent de plus en plus dans leur capital humain, dont le développement constitue l'un des éléments importants de leur stratégie.

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

La théorie du capital humain a fait objet de nombreuses critiques au sein des sciences économiques et qu'en outre, son application à la gestion des ressources humaines se heurte à des difficultés.

Au 18^{ème} siècle, l'économiste Adam Smith avait remarqué que la production ne dépendait pas seulement de l'équipement et du terrain, mais aussi des aptitudes des travailleurs, d'où l'apparition de l'importance et la place du capital humain dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Gary Becker a placé l'humain au cœur de l'économie, et insisté sur le rôle de l'investissement dans le capital humain, en particulier par le biais de la formation.

Introduction Générale

Ainsi, la formation et le développement du capital humain font partie de la culture de l'entreprise, et une partie intégrante du quotidien des employés. Elle constitue l'ensemble des activités mises en place afin d'augmenter sa valeur, elle est considérée comme un investissement important, générant ainsi, un retour tant pour l'employeur que pour l'organisation, selon Alfred Marshall « *Le plus précieux, de tous les biens capitaux est celui qui est investi dans l'être humain* »¹.

Problématique et hypothèses

L'économie algérienne subit, depuis son indépendance des mutations qui sont devenues ces dernières années rapides et générales, touchant tous les secteurs; venant se greffer sur celui qu'elle a hérité à l'indépendance. C'est dans cet environnement, multiple, mouvant et instable, que l'entreprise est tenue, si elle veut préserver sa pérennité et assurer sa compétitivité, de revoir, sa stratégie et son système et outils de gestion, en réponse aux attentes de ses différentes parties prenantes.

La connaissance de son évolution historique, et de ses composantes, culturelles, politiques et économiques, permettra sans doute, de mieux comprendre les causes de la contre-performance structurelle de ces entreprises. L'entreprise est un système ouvert qui puise l'ensemble de ses facteurs de production de son environnement et produit pour celui-ci. Elle doit donc, tenir compte de ses caractéristiques, en rassemblant toutes. Les données nécessaires provenant de celui-ci pour pouvoir définir sa stratégie de développement qui lui permet d'utiliser au mieux les ressources que lui procure cet environnement et lui retourne de la valeur

Compte tenu de l'importance de ses ressources dans la réalisation des objectifs des entreprises, nous tenterons, dans ce qui suit, d'étudier l'importance de développer la ressource humaine représentée en capital humain dans les entreprises publiques, et les moyens de son développement à travers la formation.

Concernant l'ENIEM, cette dernière considère le capital humain comme le levier le plus important pour son développement. Pour permettre la construction d'un capital humain compétent, ENIEM réalise des formations pour chaque exercice, ce qui lui permet de développer et de valoriser son capital humain.

¹ GERBIE Bernard, " Industrie and Trade" d'Alfred Marshall, Revue d'Economie Industrielle, vol 9, 3^{ème} trimestre, 1979, p.159-173.

Introduction Générale

A travers ce qui suit, nous tenterons de répondre à la question centrale suivante:

« Quelle est la contribution de la formation dans le développement du capital humain au sein de l'ENIEM » ?

A partir de cette problématique découle ces sous questionnements :

- Qu'elles sont les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH ?
- comment le capital humain est-il développer par le biais de la formation en Algérie ?
- Qu'elle est l'impotence de la formation au sein de l'ENIEM et quelle est sa contribution dans le développement de ses salariés ?

A cet effet, deux hypothèses soutiennent cette problématique :

Hypothèse 01: La formation représente pour les salariés de l'ENIEM comme un outil de développement de leurs connaissances et de leurs compétences

Hypothèse 02 : La formation contribue à la réalisation des objectifs des salariés à savoir : la motivation, la promotion et la satisfaction.

L'objet de la recherche

L'objectif de notre travail de recherche consiste à déterminer la contribution de la formation dans le développement du capital humaine au niveau au sein de l'ENIEM.

S'inscrivant dans la théorie du capital humain, selon laquelle, l'investissement en celui-ci accroît son développement, cet investissement passe essentiellement par la formation. Et selon Gary Becker distingue de types de formation : la formation générale et formation spécifique.

En effet, le capital humain joue un rôle fondamental dans la construction d'un avantage concurrentiel, c'est pour cette raison que l'entreprise doit lui offrir un contexte favorable de son développement.

Etant donné que depuis quelques années, les entreprises publiques algériennes envahis par une concurrence étrangère, c'est dans ce contexte que le capital humain est sollicité pour faire face aux changements de l'environnement

Introduction Générale

.Méthodologie de recherche

Du point de vue méthodologique, et afin de mener à bien notre recherche, nous allons nous baser sur une double démarche à savoir : conceptuelle et empirique.

- **Conceptuelle:** l'éclaircissement des concepts dans le contexte de notre problématique, en mettant l'accent sur leurs articulations, par le biais de recherches bibliographiques et des collectes d'informations effectuées au niveau de la bibliothèque de notre université et autres.

Empirique: notre étude empirique va concerner l'Entreprise Nationale des Industries Electroménagère de Tizi-Ouzou, et Plus précisément au niveau de l'unité froid, Les outils mobilisés dans ce travail relèvent d'une démarche d'investigation quantitative à base d'un questionnaire destiné à un échantillon représentant la population cible afin de vérifier nos hypothèses. A cet effet, Nous avons distribué 60 questionnaires, et nous avons collecté que 33 rempli par les salariés de l'unité froid. Cette méthode de travail qui est quantitative, est une méthode de recherche utilisant des outils d'analyse mathématique, et statistique, en vue de décrire, d'expliquer et prédire les phénomènes par le biais de données historiques sous forme de variable mesurable.

Plan de restitution

La présentation de notre travail est organisée en trois chapitres :

Dans le premier chapitre nous aborderons les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH. Le but de ce chapitre est de démontrer le cadre conceptuel du capital humain et l'évolution de la formation.

Le deuxième chapitre est consacré pour la présentation du développement du capital humain en Algérie travers l'évolution de la fonction ressources humaines, et la formation du capital humain.

Enfin un troisième chapitre qui démontre le développement du capital humain au sein de l'ENIEM plus précisément l'unité froid, ainsi que notre sujet d'enquête ENIEM et l'état des lieux de son capital humain.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

Introduction

Parler des ressources humaines n'est pas considéré que les hommes soient des ressources, mais que les hommes aient des ressources.

La mission de la GRH est de développer et mobiliser les compétences des salariés. Cependant, la dimension ressources humaines doit être intégrée dans la stratégie de l'entreprise afin d'avoir une stratégie de développement humaine et social en harmonie avec sa stratégie économique et sa responsabilité sociale.

La ressource humaine est en train de devenir la ressource fondamentale autour de laquelle s'ordonnent et se coordonnent toutes les autres fonctions et l'entreprise doit être constamment à son écoute.

En effet, on constate que depuis de nombreuses années, le salarié prend de plus en plus d'importance au sein de l'entreprise, celle-ci cherche à le motiver et à favoriser son épanouissement au travail.

Au moment où **Gary BECKER** développe ses premières recherches en matière de capital humain, autres théories déjà anciennes que des économistes comme **Theodore Schultze** qui a entrepris d'améliorer depuis quelques années ses recherches sur l'investissement en capital humain.

Au début de la décennie, la notion « Capital Humain » désigne l'ensemble des ressources dont dispose toute personne (compétences, talents, etc.) que l'entreprise doit investir dans son développement comme c'est le cas d'investir dans la pratique de la formation.

La formation occupe aujourd'hui une place primordiale dans les outils de développement des connaissances et des compétences des individus, et permet aux salariés d'améliorer en continu leurs connaissances et leurs compétences et d'en intégrer de nouvelles.

L'objectif de ce chapitre est de démontrer l'importance du développement du capital humain dans les entreprises et l'importance de la formation comme outil de développement de ce dernier.

Pour ce, le premier chapitre, consiste à étudier et de clarifier les fondements conceptuels du capital humain.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

Ce premier chapitre, est composé de trois sections, nous présenterons les généralités sur la gestion des ressources humaines, notamment l'historique de cette dernière et son évolution ; On s'interrogera aussi sur le cadre conceptuel du capital humain, sa définition, son développement et son importance pour les entreprises ; En dernier lieu de ce chapitre on étudiera aussi la formation, notamment sa définition, son évolution et ses typologies.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

Section(01):Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines

La ressource humaine nous offre une série de défis, elle est en train de devenir la ressource fondamentale pour laquelle l'entreprise doit être constamment à son écoute.

1.1/ Historique de la Gestion des Ressources Humaines

Depuis le 17^{ème} siècle², de grand économiste comme Adam Smith ont réfléchies à la façon d'optimiser l'organisation du travail, notamment dans les manufactures. La gestion des ressources humaines en tant que discipline naît dans le prolongement des études d'Elton Mayo à la Western Electric, qui ont donnée naissance au mouvement dit des "Relation Humains".

Le tableau suivant va nous permettre d'expliquer les différentes étapes de l'évolution historique de la GRH.

Tableau N°1: Les différentes étapes d'évolutions historiques de la GRH.

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

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

De l'observation du tableau, il apparait que la GRH a connue trois (03) étapes d'évolutions à travers le temps, et caractérisé par différentes appellations, connue au début par l'administration du personnel ensuite la gestion des relations humaines pour devenir la gestion des ressources humaines.

²BOUALLECHE Abdelkrim, la valorisation du capital humain aux seins des entreprises publiques Algériennes, Mémoire de Magistère, Option :Management des Entreprises, UMMTO, P.23.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

1.2/ Évolution de la fonction Ressources Humaines

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

➤ Fin 19^{ème} siècle jusqu'au 1914

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

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

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

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

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

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

Les attitudes protectrice sont L'**attitude** est l'« *état d'esprit* » d'un sujet ou d'un groupe vis-à-vis d'un objet, d'une action, d'un autre individu ou groupe. Elles ressortent au savoir-être de quelqu'un. C'est une prédisposition mentale à agir de telle ou telle façon. Elle désigne surtout une intention et n'est donc pas directement observable.

³ Paternalisme: attitude de bienveillance protectrice.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

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

➤ De 1914 jusqu'au 1970

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

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

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

➤ Depuis les années 1970

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

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

La connaissance, le savoir-faire, prennent une importance primordiales, comme le note B. Baudry⁴, alors que le capital physique constituait la principale ressource des entreprises durant la période Fordiste, en effet, le capital humain se trouve au fondement des performances des entreprises et de leurs compétitivités⁵

⁴ BOUALLECHE Abdelkrim, La valorisation du capital humain aux seins des entreprises publiques Algériennes ; cas de L'ENIEM, Mémoire de Magistère, Option :Management des Entreprises, UMMTO, P.26.

⁵COULOMB François, "Management des entreprises»,Edition ellipses, 2007, P.152.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

1.2.1) Le passage de la gestion de personnel à la gestion des ressources humaines

Le service de personnel⁶, dirigé par un directeur du personnel, a progressivement laissé la place dans les entreprises à partir des années 1980 à un service ressources humaines (RH), dirigé par un directeur des ressources humaines (DRH).

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

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

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

Tableau N°2: Les métiers des ressources humaines.

Rôles et missions	Fonctions	
	Directeur de personnel	Directeur des ressources humaines
Recrutement	<ul style="list-style-type: none">-Prise en charge de certains recrutements-Suivi des opérations dans leur recrutement et la gestion de la phase administrative (salaire, contrat de travail).	<ul style="list-style-type: none">- Définition de la politique de recrutement- gestion de certain recrutement stratégique- Coordinations des autres recrutements, gérée par un cadre spécialiste (charge de recrutement, responsable de recrutement ou par des opérationnels)-Prises de décisions stratégiques en matière d'externalisation
Formation	<ul style="list-style-type: none">-Définition du plan de formation et suivi de la réalisation-Choix des prestataires	<ul style="list-style-type: none">- Impulsion de la politique de formation-Pilotage des processus de formation, la réalisation étant la plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation.

⁶BOUALLECHE Abdelkrim, La valorisation du capital humain aux seins des entreprises publiques Algériennes, Mémoire de Magistère, Option : Management des Entreprises, UMMTO, P.27.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> -Peu d'action dans ce domaine -Mise en place éventuelle d'entretien annuel -Gestion des demandes de mutation 	<ul style="list-style-type: none"> -Pilotage des projets de développement d'outils de gestion, des carrières -Mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences.
Paie et rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion administrative et supervision de la paie - Affectation des enveloppes d'augmentation 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de la politique salariale - Mise en place de système de participation, d'investissement ou de variable - Supervision de la partie compensation.
Relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Peu d'implication dans les études des ressources humaines - Gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux - Gestion des litiges individuels 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervision des négociations et de la mise en place d'accord - Prise en main de certaines négociations sensible et processus de séparation (transaction par exemple).

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

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

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

La direction des ressources humaines ne se contente plus seulement de gérer les ressources humaines mais contribue au développement du capital humain dans l'entreprise. De ce fait, les missions de la direction des ressources humaines s'élargissent : gestion des effectifs, de savoir-faire, des compétences, de la formation, des rémunérations, des carrières.

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

1.2.2/ La différence entre GRH et gestion du personnel :

Depuis des années, le terme de « gestion des ressources humaines » a remplacé celui de « gestion d'un personnel » et le DRH n'est plus directeur du personnel.

La différence entre la GRH et l'administration du personnel est démontrée dans le tableau ci-dessous :

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

Tableau N°3 : Différence entre la GRH et l'administration de personnel.

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

Source : L. CADIN, « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », Edition Dunod, 2002, P.11.

Le tableau ci-dessus fait ressortir la différence entre la gestion du personnel qui se limite seulement à la gestion administrative, et la gestion des ressources humaines qui est plus adaptée pour faire face aux différentes mutations, et aux situations complexes.

1.3/ Définition de la GRH

Comme les autres domaines de la gestion, la gestion des ressources humaines est une pratique et une discipline. Elle se définit de façon générale, comme « *un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accru* »⁷

La GRH se veut aussi « *une discipline de sciences sociales constituant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaire pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations* »⁸

⁷ BOUALLECHE Abdelkrim, La valorisation du capital humain aux seins des entreprises publiques Algériennes, Mémoire de Magistère, Option : Management des Entreprises, UMMTO, P.33.

⁸Citée in Barbet. Et Al, Définition adaptée pour la GRH, Ep, groupe de réflexion épistémologique et prospective en GRH, Edition Economica, Paris 1993, P.224.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

1.4/ Les activités de la GRH

Vue son rôle important dans l'entreprise, l'activité de la GRH s'articule selon l'enquête réalisé par l'ANDCP sur "la fonction de personnel et le management des ressources " autour de dix aspects ⁹:

- L'administration du personnel ;
- La gestion de personnel ;
- La formation ;
- Le développement social ;
- La gestion des coûts de personnel ;
- L'information et la communication ;
- L'environnement et les conditions de vie du travail ;
- Les relations sociales ;
- Le conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel ;
- Les relations externes.

1.5/ Les défis actuels de la gestion des ressources humaines

La globalisation de l'économie, les technologies de l'information et de la communication, la concurrence mondiale, sont de nouveaux défis auxquelles la fonction ressources humaines est amenée à faire face¹⁰.

1.5.1/ Le défi de mondialisation

La mondialisation amène les entreprises à s'implanter dans de nouveaux pays pour accroître leurs parts de marché, face à cette évolution, la fonction ressources humaines doit s'adapter aux évolutions en cherchant:

- La mise en place de politique ressources humaines permettant d'harmoniser des cultures nationales et les cultures d'entreprises divers ;
- Une nouvelle compétitivité en s'appuyant sur les richesses de cette diversité.

Aujourd'hui, les recherches portent notamment sur le rôle occupé par les directeurs des ressources humaines en Europe. Ils ont pour mission principale de coordonner la politique

⁹Peretti J.M., Ressources humaines, Edition l'harmattan, 1999, Paris, P.36.

¹⁰ BOUALLECHE Abdelkrim, La valorisation du capital humain aux seins des entreprises publiques Algériennes, Mémoire de Magistère, Option : Management des Entreprises,UMMTO, P.39.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

ressources humaines au sein des différents sites de groupe. Pour cela ils sont chargés de renforcer l'homogénéité de la culture du groupe, de rechercher des synergies en matière de compétence et de maîtriser la diversité des législations nationales.

1.5.2/ Le défi technologique

Deux grands types de problèmes auxquels la GRH doit faire face à cause des transformations technologiques (automatisation, tertiarisation, révolution informationnelle).

1.5.2.1// Evolutions des qualifications

Les évolutions technologiques ont fait évoluer les qualifications ce qui impose aux entreprises de faire le choix en matière de recrutement et d'accorder une importance primordiale à la formation continue des salariés.

1.5.2.2/Sureffectif et GRH

Depuis les années 1980, la substitution capitale au travail constitue l'un des défis majeurs de la GRH.

1.5.3/ Le défi démographique

Le choc démographique va engendrer de nombreux changements. Ainsi, des départs accélérés de personnels ayant 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 et une baisse potentielle de la qualité de service. Afin de faire face à ces éventuels 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, développer la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences, l'externalisation de certaines tâches.

1.5.4/ Les défis économiques

Les défis économiques tels que la concurrence, la volatilité de la demande, l'internationalisation de l'offre et de la demande, sont des défis qui exigent aux entreprises d'être flexibles.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

Section(02) : Le cadre conceptuel du capital humain

Le capital humain est devenu un concept central pour la gestion des ressources humaines, l'objet de cette section est de présenter la genèse du capital humain, sa définition son développement et son importance dans la gestion des ressources humaines.

2.1/ La naissance du capital humain :

Le mot « capital humain » selon Larousse est défini comme : « *L'ensemble de bien possédés. Pour les marxistes, produit d'un travail collectif qui n'appartient pas à ceux qui le réalise, mais aux propriétaires des moyens de production, qui l'augmente au moyen de la plus-value qu'il extorque aux producteurs mêmes, c'est-à-dire aux salariés* ». ¹¹

L'adjectif « humain » vient simplement rappeler que cette forme de capital, par opposition à d'autres, ne peut être dissociée de son propriétaire, il n'y a pas de vente ni d'achat possible de ce capital humain dans une société non esclavagiste. Seuls les services du stock sont vendus sur le marché du travail. ¹²

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

Avant le XX^e siècle associer « capital » et « homme » est une injure à ce dernier, car l'activité humaine ne peut être mesurée, jaugée, comme celle d'une simple machine qu'on évalue à son rendement car il est dangereux que les théories économiques et les stratégies d'entreprises prennent en compte et quantifient l'activité humaine ¹³, ils considèrent que cette terminologie dévalorise la dignité humaine en assimilant les individus à des ensembles de connaissances et de compétences peu différentes des compétences d'une machine.

Les premières théories économiques ne reconnaissent pas deux facteurs de production totalement interchangeable : le travail et le capital. L'homme contribuait à la croissance au

¹¹ Petit Larousse, « Dictionnaire encyclopédique pour tous », librairie Larousse, Paris, 1980, P.148.

¹² RIBOUD Michelle, « Etude de l'accumulation du capital humain en France » In : revue économique, volume 26, n°2, 1975, P.222.

¹³ Alin CHAMAK, Céline FROMAGE, « LE CAPITAL HUMAIN », Edition LIAISONS, Paris, 2006, P.19.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

même titre que le capital, en engageant sa force de travail. Ces théories méconnaissent l'exhaustivité de l'apport humain, puisqu'on pouvait aisément substituer le capital au travail.

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

Le meilleur moyen de tirer parti de chacune d'elles est de comprendre l'interaction entre les différentes formes de capital dans les fonctions de production complexe. Il s'ensuit qu'il serait souhaitable de disposer d'instruments de mesure pour décrire la quantité, la qualité et l'utilisation du capital humain, ainsi que les changements qui l'affectent ; des indicateurs internationaux devraient être disponibles à cet effet pour permettre des comparaisons¹⁴

Adam Smith¹⁵ dans son ouvrage "*La richesse des nations*" sur le thème de la division de travail: il annonce l'idée que la division du travail est une source de gains de productivité, cet économiste écossais compare le travail d'un employé instruit à celui d'une machine améliorée, pour Smith l'utilisation d'une machine performante augmente la productivité et l'instruction comme un moyen de prévenir les dangers de l'aliénation des travailleurs et de maintenir un système de division de travail efficace.

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

Marshall¹⁶ met en exergue la valeur sociale de l'éducation, en distinguant les bénéfices directs et indirects. Pour Marshall certains employés peu instruits accomplissent formidablement certaines tâches, pour cette raison, l'instruction ne doit pas être réduite à la formation à l'emploi.

¹⁴ OCDE, « L'investissement dans le capital humain : une comparaison internationale », Paris, Edition de l'OCDE, 1998, P.9

¹⁵ François SIGUAUT & Jean Louis PEAUCELLE, « Adam Smith et la division du travail », Paris, Edition L'Harmattan, coll., 2007, disponible sur : <http://dht.revues.org/278> consulté le 20 septembre 2019 à 12H00.

¹⁶ Edouard POULAIN, « Le capital humain d'une conception substantielle à un modèle représentationnel », *Revue économique*, vol.52, 1/2001, P.91-116.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

2.2/ Définition du capital humain :

Pour Gary Becker, le capital humain " est relatif aux activités qui influent sur les futurs revenus : monétaires, psychiques et accroissent les ressources de la population, ces activités sont nommées : investissement en capital humain"¹⁷

Selon la définition de l'OCDE: « *Le capital humain sont les connaissances, les qualifications, les compétences caractéristiques individuelles qui facilitent la création de bien-être personnel, social et économique* »¹⁸

A cet effet, le capital humain est un ensemble d'aptitudes, de connaissances et de qualifications possédées par chaque individu. Celles-ci sont, en partie, innées, héritées à la connaissance (il s'agit des capacités intellectuelles transmises génétiquement) ; pour autre parti, elles sont acquises tout au long de la vie. Cette acquisition est coûteuse mais rapporte un flux de services productifs futurs. Il s'agit donc d'un investissement ; c'est pourquoi le nom de capital est donné à ce stock de connaissances.

Autres définitions :

« *Capital humain consiste dont les formations que reçoivent les travailleurs dans les entreprises contribuent à améliorer les qualités et les compétences de capital humain, en revanche, les problèmes de santé des travailleurs qui apparaissent suite à l'exposition ou à la manipulation de produits dangereux nuisent à la disponibilité et au potentiel du capital* »¹⁹

A cette effet, le capital humain est un concept large, qui revêt de multiples facette, et recouvre différents types d'investissement dans les ressources humaines, la santé et l'alimentation constituent certainement un aspect important de cet investissement notamment dans les pays en développement

L'aspect clé du capital humain a trait aux connaissances et compétences possédés par les individus et accumulés au cours de la scolarité, de la formation et de l'expérience et qui sont utile pour la production de bien, de services, et de connaissances nouvelles.²⁰.

Ainsi le capital humain apporte un éclairage nouveau sur le processus de production et la recherche de combinaisons optimales des facteurs²¹

¹⁷BOUALLECHE Abdelkrim, Op.cit., P.58.

¹⁸OCDE (2001), « Du bien-être des nations : le rôle du capital humain et social », Paris, P.18.

¹⁹N.ZUINEN et S. VARLEZ), « Développement durable : modes de production et capital humain », Edition WORKING PAPER, 2004, Bruxelles, P.8.

²⁰Ibid., P.7.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

2.3/ Le processus de développement du capital humain

L'acquisition de connaissances et de qualifications se déroule au long de la vie non pas seulement de la formation à l'âge adulte, mais aussi celle de la formation à tous les stades de la vie, et notamment le fait « d'apprendre à apprendre » dans les établissements scolaires et autres établissements d'enseignement formel dans toutes les facettes de la vie ainsi dans cette boucle de la vie, le capital humain se développe en divers occasions à travers²²

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

Le « capital humain » a souvent été défini comme le savoir que les personnes acquièrent au cours de leur vie²³, il peut être schématiquement défini comme un ensemble de connaissances et de routines portées par les cerveaux, plusieurs items peuvent être intégrés ici : la connaissance tacite²⁴. Plus ce savoir est tacite plutôt qu'explicite, plus il est difficile de le transmettre et de le partager. LUNDVALL et JOHNSON (1994) classent le savoir en quatre catégories :

- **Les avoir « quoi »** : désigne la connaissance de « faits ».
- **Le savoir « pourquoi »** : désigne la connaissance de principe et de lois auxquels obéissent la nature, l'intelligence humaine et la société.
- **Le savoir « comment »** : désigne les qualifications (autrement dit, les aptitudes à effectuer des tâches).
- **Le savoir « qui »** : désigne l'aptitude à coopérer et à communiquer avec différents types de personnes et de spécialistes.

Le savoir peut prendre différentes formes selon son degré d'organisation et la façon dont il est incarné dans les produits ou les processus. Comme l'illustre la figure ci-dessous.

²¹ Claude JESSUA, Christian LABROUSSE, Daniel VITRY « Dictionnaire des sciences économiques », Edition presse universitaire, 2001, France, P.104.

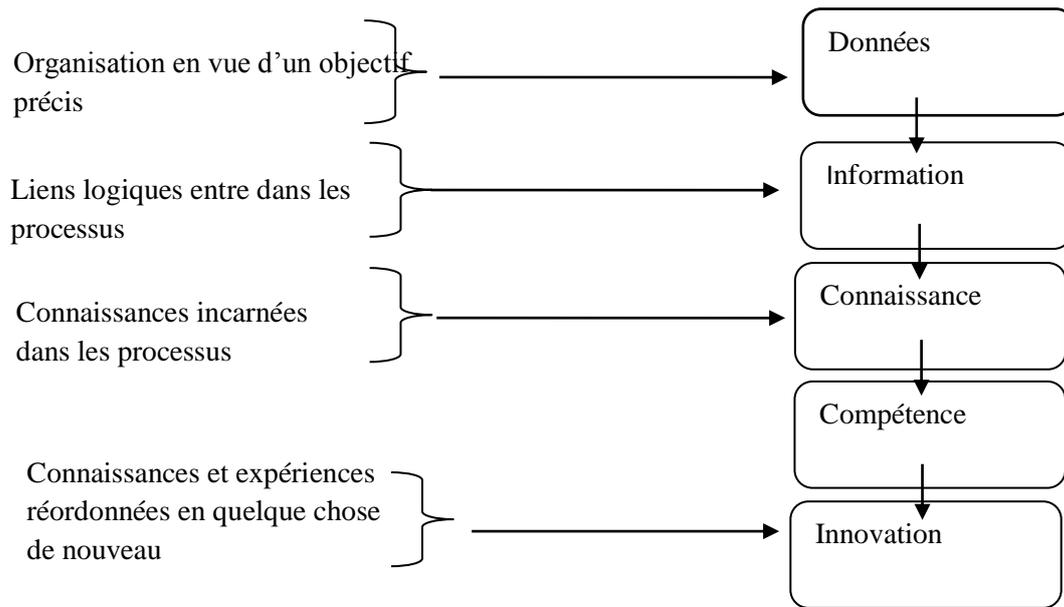
²²OCDE (2001), Op.cit., P.18.

²³ OCDE, « Mesurer le capital humain : vers une comptabilité du savoir acquis », 1996, Paris, P.23.

²⁴Ahmed BOUNFOUR, Georges EPINETTE, « VALEUR ET PERFORMANCE DES SI UNE NOUVELLE APPROCHE DU CAPITAL IMMATERIEL DE L'entreprise », Edition Dunod, Paris, 2006, P.130.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

Figure(1) : Différentes formes de savoirs



Source : Alain LAPOINTE, « Croissance des villes et économie du savoir », Edition Les Presses de l'Université Laval, Canada, 2003, P.17.

Cette figure illustre les différentes étapes qui permettent de construire le savoir, en débutant par une simple donnée qui va devenir une innovation du fait de son utilisation et sa transformation.

A la différence du capital physique, le capital humain est le propre des individus. Le capital humain se développe par son utilisation et l'expérience, à la fois dans l'emploi et en dehors de celui-ci, ainsi que grâce à l'acquisition de connaissances informelles et formelles, mais il tend également à se déprécier s'il n'est pas utilisé. Certaines qualifications vont perdre en importance avec le temps et ce processus explique en partie la baisse du capital humain mesuré, ainsi on ne serait concevoir le capital humain comme un ensemble homogène et statique de qualifications ou de compétences acquises une fois pour toutes²⁵.

Le développement du capital humain permet un accroissement de la compétitivité de l'entreprise, son développement peut être l'un des éléments important de cette compétitivité.

Aujourd'hui plus que jamais, il faut agir pour le développement du capital humain, les entreprises ont besoin de capital humain pour développer toutes les autres formes de

²⁵ OCDE (2001), Op.Cit.P.19

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

capital, comme le capital technologique ou manufacturier par exemple. Bien qu'une machine hyperspécialisée puisse remplacer un bon nombre d'employés, du capital humain a tout de même été requis pour développer cette machine. Nous comprendrons donc que dans le contexte actuel où les habiletés de haut niveau et les connaissances deviennent de plus en plus importante, la qualité du capital humain, la capacité de fidéliser celui-ci et la résilience de celui-ci devient un enjeu primordial pour les entreprises de tous les secteurs d'activité.

2.4/ L'importance du capital humain

Selon l'OCDE, le capital humain est traduit par les connaissances, aptitudes, compétences et caractéristiques individuelle qui facilitent la création de bien-être personnel²⁶. S'il est vrai que le « capital humain » a souvent été défini comme tel et, évalué par rapport à des compétences cognitives acquises et à des savoirs précis, une notion plus générale du capital humain, englobant les caractéristiques individuelles, montre sa contribution crucial au bien-être²⁷.

Pour satisfaire tous ces besoins, la société doit disposer de différents types de capital. Une condition de la durabilité et que le stock globale de ces différents types de capital ne diminue pas avec le temps. Le capital inclut :²⁸

- **Le capital produit** : autrement dit les moyens de production fabriqués par l'homme, comme les machines, les outils et les bâtiments, mais également les infrastructures qui ne sont pas spécifiquement liées à l'activité de production, les actifs incorporels et les actifs financiers permettant d'influer sur le débit actuel et futur de la production ;

- **Le capital naturel** : autrement dit les ressources naturelles renouvelable ou non qui entrent dans le processus de production et servent à répondre à des besoins de consommation, ainsi que les actifs environnementaux ayant une fonction d'aménité ou un usage productif et qui sont essentiels à la survie de l'espèce ;

- **Le capital humain** : autrement dit les connaissances, aptitudes, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création de bien-être personnel. Ainsi défini, le capital humain inclut la formation et la santé ;

- **Le capital social** : autrement dit les réseaux de normes, valeurs et convictions communes qui facilitent la coopération au sein des groupes et entre eux.

²⁶X14 OCDE (2001), Op. Cit., P.18

²⁷ X15 OCDE (2001), Op. Cit., P.18

²⁸X16 OCDE (2001), Op. Cit., P.20

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

*"Le capital humain est une notion bien connue selon laquelle, les savoirs et savoirs faire acquis par l'instruction, la formation et l'expérience représentent de précieuses ressources"*²⁹

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

Le capital humain possède ainsi de multiples avantages non économiques tel que:

- L'amélioration de la santé ;
- Accroissement du bonheur ;
- L'augmentation de l'instruction et l'éducation des générations futures ;
- Participation à la vie civique, à des activités bénévoles et à l'importante œuvre de charité.

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

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

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

Le capital humain comprend tout le savoir-faire rassemblé sous le toit d'une entreprise. La compétitivité, l'innovation et le potentiel pour le changement d'une entreprise en dépendent tous. Avec des équipements, des machines et des infrastructures toujours plus

²⁹ OCDE, "Du bien être des nations : le rôle du capital humain et social", Editions de l'OCDE, Paris, 2001, P.3.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

complexes, la connaissance et l'expérience des employés sont plus importantes que jamais. Il n'y a pas de retour sur l'investissement technologique si personne dans l'entreprise n'est capable d'utiliser le nouveau matériel. C'est ce qui fait du capital humain un facteur clé de la réussite sur le long terme pour toutes entreprises.

2.5/ Les approches du capital humain

Il existe plusieurs approches du capital humain à savoir : économique, gestion et comptable.

2.5.1/ L'approche économique du capital humain

En 1964, Gary Becker a donné naissance à la théorie économique du capital humain, cette dernière est construite à partir du postulat suivant:

Le développement du capital humain d'un individu à court terme apportera des bénéfices sur le long terme, et va se procurer des avantages en contrepartie de l'argent investi.

Un individu qui suit une formation dans le but d'enrichir son capital humain, comme un investisseur, c'est dans cette situation que la théorie du capital humain représente une analogie avec le capital humain.

2.5.2/ L'approche gestionnaire du capital humain

Dans cette approche, les compétences sont représentées comme une source de compétitivités de l'entreprise, en se dotant de ressources rares, cette dernière aura un avantage concurrentiel sur ses rivales³⁰.

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

2.5.3/ L'approche comptable du capital humain

HERMANSON³¹, par ses travaux de 1964, sur la comptabilité des ressources humaines, permet d'assurer de réaliser un rendement futur, par le traitement des différentes dépenses destinées au recrutement et à la formation du personnel.

³⁰ Livre blanc, "Capital humain ", Les études du club N° 89, disponible sur WWW.HEC.FR, consulté le 15 septembre 2019 à 10H30...

³¹BOUALLECHE Abdelkrim, op.cit., P.73.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

Section(03) : La formation : Evolution, définitions et typologies

La formation est une initiative qui prend de plus en plus d'ampleur dans le cadre de l'entreprise. En effet, elle devient un pilier essentiel dans le développement des entreprises et leur adaptation face aux mutations des organismes et du marché.

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

3.1/ Les fondements de la formation

Depuis la deuxième moitié des années 1990, le mouvement s'accélère et l'histoire de la formation étudiée particulièrement dans la période de l'après deuxième guerre mondiale, commence à creuser son tranché dans le monde de parution.

Aujourd'hui, la formation apparaît comme un élément essentiel de la stratégie des entreprises. Mais face aux exigences de celle-ci, les organismes de formation doivent démontrer, sur des bases objectives, leur capacité à tenir leurs promesses et à répondre aux besoins implicites et explicites de leurs clients.

3.1.1/ L'évolution de la formation

Autrefois, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas. C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité³²

Peu après 1945, le programme américain de formation a étendu aux pays européens. Toute fois et jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitive sur le marché du travail.

Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique à créer des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Cette dernière a rendu vite dépassé la compétence des salariés.

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 ainsi que par les industries.

³²SEKIOU, BLONDIN, PERETTI et autres, « Gestion des ressources humaines », Edition Debock Université, Bruxelles, 2001, P.325

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

3.1.2) Evolution de la culture de la formation chez les entreprises

En 1971, la formation a pu devenir une forme d'avantage accordé par l'entreprise sous forme de stage³³ sans aucun rapport avec le travail ou avec les objectifs de l'entreprise.

Depuis les dernières années, la situation de la formation dans l'entreprise est nettement améliorée. En effet, le nouveau millénaire est caractérisé par une concurrence de plus en plus vive des entreprises. C'est pourquoi les entreprises sont conscientes de la nécessité d'investir massivement pour améliorer les compétences de leurs employés. Elle consacre à la formation un budget d'autant plus élevé qui lui permet de répondre aux besoins de la flexibilité de la main d'œuvre.

La formation est actuellement un domaine clé par lequel la gestion des ressources humaines apporte une contribution au développement et à l'adaptabilité de l'entreprise. Elle est organisée sous forme de stage, ces derniers³⁴ doivent avoir l'un des objectifs suivants: prévention du licenciement du salarié en lui faisant acquérir une formation, adaptation du salarié de son emploi.

Par conséquent, la formation se présente comme une obligation à l'entreprise. Elle est considérée comme étant une charge pour elle et ces charges sont liées aux stages et aux stagiaires.

Avec l'accélération de la mondialisation, les connaissances sont rapidement dépassées, les nouvelles technologies sont mises en application plus vite dans les lieux de travail, de ce fait, la formation est devenue de plus en plus importante et le développement des connaissances s'avère nécessaire afin d'accroître le rendement actuel et futur et augmenter leurs capacités d'accomplir les tâches qui leur sont demandées.

La formation est considérée aujourd'hui, comme un facteur clé de compétitivité qu'utilisent les entreprises afin de faire face à la concurrence et que les pays qui adoptent une approche stratégique en matière de formation, ont un avantage sur ceux qui laissent ces initiatives aux seules entreprises.

³³ P.ROMELAER, " La gestion des ressources humaines ", Edition Armand Colin, Paris, 1993, P. 178.

³⁴ SEKIEU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, op.cit., P.339

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

3.1.3) Définitions et typologies de la formation

Dans ce qui suit, nous tenterons de déterminer la raison d'être de la formation, puis nous représenterons la définition de la formation selon plusieurs auteurs, et enfin nous citons les typologies de la formation.

3.1.3.1) Raison d'être de la formation

Dès le début des années 1970, plusieurs spécialistes considèrent que l'avenir des organisations doit passer par les mutations du travail, de ce fait, la formation apparaît comme moyen de développement économique, de progrès social et une assurance de la perte d'un emploi et une inadaptation de l'individu au travail. Dans ce contexte, la raison d'être de la formation ²³ pour un salarié, c'est de lui permettre de conserver son emploi et de lui assurer ensuite une progression dans son parcours professionnel. La formation est aussi primordiale pour améliorer la quantité et la qualité du travail.

En effet, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation que de recruter de nouveaux salariés. Même si l'utilité attaché à la formation peut varier d'un pays à un autre, celle-ci est présente dans tous les pays en termes de création d'emploi, de développement social et d'efficacité dans l'organisation du travail.

3.1.3.2) Quelques définitions de la formation

Afin de répondre aux besoins de l'organisation, des auteurs insistent sur la transmission des connaissances, selon Raymond VATIER, la formation peut se définir comme *" l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le future pour la bonne marche de l'organisation"*³⁵

Le même auteur suggère que la formation est *" un ensemble d'actions cohérentes dont les effets sont cumulatifs et qui s'inscrivent dans un plan précis"*³⁶

Donc, la formation en organisation est un ensemble d'actions, de moyens, de connaissances, de comportements, pour s'adapter à leur environnement.

La formation peut renvoyer à une réalité plus large qui implique en fait toutes les problématiques de l'éducation, autrement dit *" l'assimilation d'une culture réflexive permettant*

³⁵ R. VATIER " Développement de l'entreprise et promotions des hommes», Edition Entreprise moderne (EMI), 1985, Paris, P.34

³⁶ R. VATIER, Op.cit. , P.38.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

*à l'individu d'appréhender les événements qui ont cours dans son environnement, de leur donner une signification et se situer personnellement par rapport à ces événements"*³⁷

En finir, nous pouvons avancer avec L. SEKIOU, la formation est " *un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide des quels leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures*"³⁸

3.1.3.3 / Les types de formation

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

A/ La formation de court durée :

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

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

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

➤ Séminaires et/ou perfectionnement

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

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

³⁷ L. BELANGER, " Gestion des ressources humaines», Edition Montréal, Canada, 1981, P.137-170.

³⁸ L.SEKIOU et L. BLONDIN, "Gestion du personnel», Edition d'organisation, Paris, 1986, P.289-321.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

➤ **Formation de recyclage**

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

➤ **Formation de reconversion**

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

➤ **Formation fournisseur**

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

➤ **Formation induction**

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

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

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

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

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

- Le centre de formation ne peut à lui seul dispenser une qualification immédiatement utilisable surtout dans le cadre de la production, la compétence professionnelle ne saurait s'obtenir à l'issue d'une période de

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

formation en centre. La formation doit être complétée lorsque l'agent est effectivement placé en situation de travail.

- La formation sur le tas qui est finalement l'adaptation d'une compétence technique déjà acquise dans des situations particulières d'un service, d'un secteur ou d'un poste de travail donné.
- La formation sur le site s'adresse à des agents en production qui disposent d'une certaine somme de connaissances théoriques. Elle doit les aider à utiliser, à renforcer et à rendre significatives ces connaissances en les appliquant à une fonction particulière.

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

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

B/ Formation de longue durée

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

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

B.1/ Formation interne qualifiante

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

B.2/ Formation externe diplômante

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

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

3.2/ La politique de formation

La définition et les mises en œuvre d'une politique de formation dans les organisations se trouvent dans une situation contrastée.

En effet, la formation n'est qu'une des modalités de la professionnalisation et de l'acquisition des compétences. Mais il est connu aussi que le cadre législatif et réglementaire impose aux organisations de donner à leur politique de formation une place autonome et obligatoire. Cela se manifeste en particulier par la nécessité de devoir présenter « un plan annuel de formation », élément structurant et quelquefois unique du dialogue social en matière de qualification et de développement de compétence, en sachant mettre cette politique de formation au service des organisations et de leurs salariés³⁹

Pour maîtriser cette complexité, dépasser les coutumes qui méritent de l'être, donner des orientations et définir les moyens de leur politique, les décideurs doivent savoir se prononcer sur plusieurs questions.

3.2.1/Définition de la politique de formation

Jaques SOYER définit « la politique de formation comme étant l'une des politiques humaines de l'entreprise. Elle ne s'écrit pas chaque année, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations de formation sont redéfinies ou aménagées chaque année⁴⁰. »

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

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

3.2.2/ Les objectifs d'une politique de formation

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

- Adapter le personnel à son poste actuel ;

³⁹Philippe C. et Pierre C., « Traité des sciences et techniques de la formation », Edition Dunod, Paris, 2004, P.383

⁴⁰ Jaques SOYER, « Fonction formation », Editions organisation, Paris, 2003 ; P.28

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

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

3.2.3 / Les moyens à mettre en place pour une politique de formation

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

➤ **Les moyens humains**

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

➤ **Les moyens financiers**

La conception de la politique de formation doit être faite sur la base des fonds et des infrastructures pouvant être à la disposition de la formation.

3.2.4/ Les grandes étapes dans la construction d'une politique de formation

Classiquement on peut distinguer quatre grandes étapes qui chacune constitue un progrès en matière de politique de formation dans les organisations : le choix par le catalogue, la politique de recensement, la logique d'investissement et la logique du Co-investissement. Elles peuvent être chronologiquement décrites comme ci-dessous⁴¹

3.2.4.1/ Le choix par le catalogue

Cette démarche s'appuie sur la consultation, l'offre construites et préexistante pour décider du choix en matière de formation.

En faisant de l'offre de formation le point de départ de la construction de la demande, elle donne aux producteurs un pouvoir d'influence déraisonnable.⁴²

⁴¹ Philippe C. ET Pierre C., Op.cit. P. 384-385.

⁴² Ibid.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

3.2.4.2/ La politique par le recensement

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

Celle-ci peuvent prendre différentes formes : de la simple note de service qui demandée de faire parvenir au service de formation à une date fixe, la liste des formations nécessaires aux collaborateurs de l'unité, aux questions informatisées qui interrogent par questions ouvertes ou fermes, par ces même passant par les réunions entre le service formation et hiérarchie. Cette démarche est un réel progrès par rapport à la seule consultation du catalogue car le primat du besoin est ici affirmé, la demande ambitionne de déterminer l'offre.

3.2.4.3/ La logique d'investissement

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

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

3.2.4.4/ La logique du Co-investissement

La qualité du Co-investissement a un coût. Elle nécessite une démarche construite, Celle qui va être décrite maintenant à concilier l'exigence de la rigueur avec celle de l'opérationnel⁴³

3.3/ La mise en place d'une action de formation

La démarche d'une action de formation comporte quatre phases essentielles :

3.3.1/ Identification et l'analyse des besoins

La formation ne correspond pas à un besoin fondamental, comme les besoins physiologiques. Elle n'est pas une fin en soi, elle est un moyen à disposition, une réponse à

⁴³Philippe C. ET Pierre C., Op.cit. P.385.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

des problèmes rencontrés. Le recueil des besoins de formation devrait plutôt s'appeler le recueil des problèmes à résoudre avec l'appui de la formation.

Selon Alain MEIGNANT voici les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation⁴⁴.

Tableau N°04: Les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation

Etapes	Les instructions
01	- Faire un premier repérage des points clés de la situation (documentation, quelque entretiens) puis s'assurer que la formation est bien l'élément important de traitement du problème à résoudre.
02	- Identifier les acteurs clés de la réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision et/ou influence forte.
03	- Identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse : documents existants ou à produire, personnes.
04	- Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 01.
05	- Compléter l'information auprès des acteurs clés sur les objectifs généraux liés à leur niveau de décision ou d'influence, s'informer sur les actions déjà engagées (pas seulement en formation), et recueillir leur point de vue sur les besoins de formation qui en découlent. Obtenir le maximum d'informations possibles sur les populations concernées, les critères qui permettront d'observer la réussite, les actions d'accompagnement nécessaires, le bon moment pour réaliser la formation compte tenu des besoins et des contraintes du terrain.
06	- A partir de cette pré-enquête, formuler des hypothèses générales sur les besoins et choisir les méthodes appropriées pour vérifier ces hypothèses.
07	- Obtenir des acteurs clés, validation de la démarche, et mener les actions.
08	Appliquer la démarche et les méthodes choisies.
09	- Synthétiser les résultats en reformulant des objectifs généraux ou spécifiques, et en leur proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'approvisionnement.
10	- Faire valider ce projet par les acteurs clés.

Source : Alain MEIGNANT, op.cit., P.215

⁴⁴ Alain MEIGNANT, « Manager la formation », Edition d'organisation, Paris, 1991, P.215

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

3.3.2/ L'élaboration d'un plan de formation

Le plan de formation est considéré comme un élément de management des ressources humaines. Il accompagne la réalisation de la stratégie générale de l'organisation.

C'est le plan de formation qui détermine les besoins des salariés de l'entreprise et envisage les méthodes appropriées pour sa bonne réalisation.

3.3.2.1/ Définition du plan de formation

Il peut être défini comme suit : « *un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'entreprise, et satisfaire à ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en terme de cahier de charge* »⁴⁵

D'après cette définition, on peut constater que le plan de formation est un moyen essentiel pour résoudre les problèmes de compétences dans une entreprise.

3.3.2.2/ La réalisation et le suivi du plan de formation

A/ La réalisation du plan de formation

La réalisation peut être prévue sous différentes formes : formation interne, intra, inter, stage. Lorsque le projet de plan a été agréé par les différents acteurs, il devient un document de travail non seulement pour l'équipe formation, mais aussi pour tous les responsables d'action.

Seront particulièrement destinataires du document : les directeurs, les responsables d'action, les personnels concernés de direction des ressources humaines, les membres des comités d'entreprise et la commission formation.

Il sera demandé au directeurs de réaliser et de faire réaliser, par les managers, une information descendante jusqu'aux personnes concernées par le plan de formation.

Le responsable d'action prend contact avec le formateur interne ou externe, chargé du montage de l'action, et lance l'opération avec les séquences suivantes :

- Prise en compte de l'état d'adhésion de futures formées ;

⁴⁵ Guy le BOTERF, « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », Edition organisation, Paris, 1993, P. 97.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

- Définition d'une stratégie et choix des moyens ;
- Construction d'un plan de changement ;
- Formulation précise des objectifs ;
- Relevé des moyens à disposition et des conditions de réalisation ;
- Détermination des méthodes d'évaluation ;
- Elaboration du cahier de charge ;
- Achat éventuel de service externe ;
- Planning des sessions ;
- Lancement des stages et animations ;
- Suivi de la mise en pratique sur le terrain ;
- Evaluation des différents objectifs.

B/ Le suivi du plan de formation

Jaque SOYER définit le suivi comme : « *l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système de formé* »⁴⁶.

Au fur et à mesure de la réalisation des formations, les responsables des lignes du plan communiquent au service formation, avec la fiche d'action, les informations nécessaires au suivi administratif (déclaration fiscale formation, bilan formation, indicateurs que l'entreprise désire suivre...etc.).

3.4/ L'évaluation de la formation

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise.

Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

3.4.1/ Les niveaux d'évaluation de la formation

Selon Alain MEIGNANT⁴⁷, il existe quatre niveaux possibles d'évaluations :

Niveau 01 : Le niveau de satisfaction.

⁴⁶ Jaque SOYER, op.cit., P.246

⁴⁷ Alain MEIGNANT, op.cit., P. 366.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

Niveau 02 : Le niveau pédagogique.

Niveau 03 : Le niveau du transfert sur les situations de travail.

Niveau 04 : Le niveau d'évaluation des effets de formation.

Et qu'il schématise comme suit :

➤ **Niveau 01** : Evaluation de la satisfaction

Ca consiste à interroger les stagiaires, le plus souvent « à chaud », avant qu'ils ne se dispersent, sur leur niveau de satisfaction concernant la prestation fournie.

➤ **Niveau 02** : Evaluation pédagogique

Cette évaluation mesure les acquis des stagiaires à l'issue de la formation, ou la mémorisation des notions acquises après la formation à une échéance plus au moins éloignée.

Elle peut se faire par questionnaire, interviews, dans un délai de quelque semaine à six mois après la formation, afin de savoir si les stagiaires ont acquis des connaissances et des savoirs faire durables.

➤ **Niveau 03** : Evaluation du transfert sur les situations de travail

L'un des facteurs majeurs de non qualité de la formation est que les stagiaires n'appliquent pas ce qu'ils ont appris.

Pour cela, des indicateurs de transfert sont définis afin d'évaluer de façon précise le transfert des acquis de la formation dans la situation de travail. Le suivi du transfert est centralisé sur les questions de mémorisation.

L'application des acquis donne au salarié l'occasion de consolider ce qu'il a appris et sa mise en œuvre sur le terrain.

➤ **Niveau 04** : Evaluation des effets de formation.

Pour connaître l'effet de la formation et apprécier son efficacité, il existe deux types d'indicateurs :

- **Les indicateurs de performance** : qui montre l'effet de la formation sur le développement de l'activité de l'entreprise.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

- **Les indicateurs de progrès** : qui souligne certaines améliorations des conditions de l'activité de l'entreprise.

3.4.2/ Les règles à suivre pour l'évaluation

Pour résumer, voici les sept règles de base pour l'évaluation⁴⁸ :

- 1- Aucune action ne devrait être engagées sans que le formateur et les clients ne soient posé la question suivante : « A quoi verrons-nous après l'action que nous aurons réussi ensemble ? » et y aient répondu de façon précise ;
- 2- Trouver les indicateurs pertinents, pour évaluer, à partir des critères de performances observables et mesurables définies par le référentiel ;
- 3- Un bon système d'évaluation s'apprécie aussi par sa capacité à être accepté positivement par les acteurs concernés par l'évaluation ;
- 4- S'assurer que la formation est bien le seul élément explicatif du résultat observé ;
- 5- Ne pas vouloir toute évaluer. Certaines actions ne sont pas évaluables par rapport à un référentiel ;
- 6- Diffuser les résultats aux clients de la formation s'ils sont bons, c'est l'occasion de célébrer le succès. S'ils sont moyens, il faut engager des actions d'amélioration sur les points faible. Et s'ils sont mauvais, cela donnera l'occasion de faire une autocritique de l'ensemble des acteurs sur leur manière d'engager les actions ;
- 7- L'intérêt de l'évaluation n'est pas toujours dans le résultat lui-même, mais dans ce qui permet de l'expliquer. C'est cela qui permet de progresser dans un esprit de développement de qualité de la formation.

3.4.3/ La qualité de la formation

Au moment où beaucoup de secteurs de l'entreprise développent un management de qualité, pourquoi ne pas chercher, en cohérence avec les systèmes voisins, la qualité en matière de formation?

Un système de formation peut être efficace, dans la mesure où il peut offrir un service de qualité d'une part, et atteindre ses objectifs tout en répondant aux attentes des clients d'autre part.

⁴⁸ Alain MEIGANT, Op.cit., P.395.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

Gérer la qualité de la formation, c'est certes disposé de techniques destinées à la mesurer, et en assurer la réalisation, mais aussi c'est la mise en œuvre des actions de formation et application de ce qui vient d'être écrit.

Il existe quatre principes à suivre pour entrer dans la démarche qualité de la formation :

- 1- Mettre en évidence les processus de production et de compétences en intégrant la formation ;
- 2- Identifier et mettre sous contrôle les principales conditions pour l'obtention d'une qualité de compétence ;
- 3- Construire et faire fonctionner un partenariat entre les acteurs intervenants sur le processus de formation ;
- 4- Assurer le professionnalisme des acteurs.

3.5/ Les objectifs de la formation

De nombreux auteurs présentent la formation comme une fonction dont la caractéristique est de répondre à un besoin ressenti par l'entreprise.

La formation est un moyen au service de développement des entreprises, elle s'intègre désormais en termes d'investissement dans le capital humain, elle permet de suivre le rythme de l'innovation technologique et l'accroissement de la concurrence, elle contribue à atteindre des objectifs⁴⁹de développement et de performances à savoir :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et aux changements dans les emplois ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- 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 ;

⁴⁹ SEKIEU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERERI, ALIS, CHEVALIER, op.cit., P.337

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

- 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 ;
- Aider à développer la prévention et la protection des salariés dans des situations spécifiques ;
- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leurs stress quand ils font un exposé professionnel ;
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelle ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Développer par les capacités de changement des formés ;
- Réaliser des projets étiatiques afin de résoudre des problèmes ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leurs organisations 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 ;
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

Selon Jacques SOYER⁵⁰, les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories :

3.5.1 / Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier (l'amélioration de l'adaptation au poste occupé) ;
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille ;
- Se préparer à des changements professionnels et à des mutations internes ;
- Acquisition d'une qualification professionnelle ;
- Développement d'une compétence par la réalisation d'une activité sociale ou de loisir.

⁵⁰ Jacques SOYER, « Fonction formation », Edition Organisation, Paris, 2003 ; P. 4-5.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

3.5.2 / Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation

- Développement d'une culture d'entreprise, faire vivre certaines valeurs dans l'entreprise ;
- Mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise ;
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager ;
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation et faisant que les salariés se rencontrent à travers la formation, les aidés à dissiper certaines méconnaissances et malentendus.

Nous pouvons considérer la formation comme étant un moyen d'adaptation et d'anticipation, selon les besoins de l'entreprise.

En effet, la nécessité d'anticiper par la formation, signifie pour une entreprise dynamique, de former à temps les personnes qui occuperont, plus tard des postes clés.

Donc les objectifs de la formation doivent être déterminés en fonction des stratégies organisationnelles et que l'organisation doit examiner si les objectifs sont clairs, réalistes, praticable et vérifiable, et sans ces objectifs le programme de formation sera difficile à établir.

3.6 / Elaboration d'un programme de formation

Un programme de formation s'établit en plusieurs étapes:

3.6.1 / Identification des besoins

ALAIN MEIGNANT constate que, *"l'entreprise n'a pas de problème de formation. Elle a des problèmes que, peut-être, la formation peut contribuer à résoudre"*⁵¹

Le besoin de formation n'existe pas en tant que tel: il existe des facteurs internes et externes révélateurs de besoins de la formation. Une des premières étapes consiste à les repérer.

En effet, l'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes qui connaissent l'organisation. Ces personnes doivent être capables d'examiner s'il y a un manque de compétences chez les salariés, elles doivent être aussi en mesure de détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation.

⁵¹A. MEIGNANT, " Manager la formation ", Edition liaisons, 1998, cité dans l'ouvrage J-M PERERRI, "Ressources humaines ", Edition Vuibert, Paris, 2010, P. 414.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

3.6.2 / Coût de formation

Les coûts de la formation se répartissent en divers représentations comme : les salaires des formateurs à l'extérieur, le transport et l'hébergement des participants.

3.6.3 / Evaluation et suivi de la formation

Former n'est pas une réalité en soi, mais un levier pour atteindre des objectifs clairement identifier au moment de l'élaboration d'un programme de formation.

En effet, l'évaluation de la formation permet de découvrir si les objectifs de cette dernières sont atteints. Elle fournit des données permettant d'apprécier le degré de mobilisation touchent l'ensemble de la personnalité du formé.

La valeur d'un programme de formation permet aux membres de la direction générale de prendre des décisions concernant le programme transmis et les programmes futurs, elle peut s'établir ainsi :

- Examiner les changements attendus chez le participant après sa formation ;
- Chercher à connaître les impressions des participants et leurs degrés de satisfaction face au programme de formation ;
- Analyser les améliorations constatées par certains indices, comme les communications interpersonnelles dans l'organisation après la formation.

Conclusion

La GRH a connu des transformations très profondes à travers le temps, poussé par l'apparition de nombreuses écoles de penser qui ont données naissance à la fonction de ressources humaines dont l'objectif principal est la gestion du capital humain.

Le capital humain est un concept large qui revêt de multiples facettes, et recouvre différents types d'investissements dans les ressources humaines, il est une ressource essentielle dans une économie quelle que soit son niveau de développement. La création de nouvelles technologies nécessite un niveau élevé de capital humain, qui nécessite des travailleurs ayant un certain niveau de compétence qui peuvent être développé par le biais de la formation.

Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH

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

Chapitre II : Développement du capital humain en Algérie

Introduction :

Face aux défis économiques et technologiques des années 2000, la gestion des ressources humaines est devenue un facteur clé de succès.

Pendant les dernières années, la GRH a évolué en commençant ses débuts avec l'administration du personnel, pour devenir par la suite "gestion des ressources humaines".

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

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

A partir des années 90, à cette époque, l'effort de la formation d'un capital humain compétent a été une priorité des directions des ressources humaines, en partant du postulat que devrait disposer d'une force humaine compétente afin de faire face à la concurrence.

Les préoccupations des compétences de la main d'œuvre locale en Algérie, étant vraiment nouvelles, mais l'intérêt intellectuel qu'éprouvent les pouvoirs publics, les entreprises et les salariés concernant la formation des compétences, est d'autant plus grand, de ce fait, le système de formation algérien se trouve interpellé, qui permet d'assurer la préparation des forces humaines.

Dans ce chapitre, composé de deux sections, sera consacré à l'évolution de la fonction ressources humaines en Algérie (section (01)) ; ensuite, à la formation du capital humain en Algérie (section (02)).

Chapitre II : Développement du capital humain en Algérie

Section (01) : Evolution de la fonction ressources humaines en Algérie

Face à la conjoncture économique des entreprises algériennes, la GRH est devenu une préoccupation primordiale et un atout stratégique qui contribue à la création de valeur et assure le professionnalisme des acteurs.

Dans les années 1990, la volonté de rupture affichée dans les textes sur les lois sociales est une volonté de libéralisation de l'entreprise de toute emprise tutélaire pour consacrer l'autonomie de gestion et favoriser l'émergence d'acteur autonome.

1.1/ Genèse et développement de la fonction ressources humaines en Algérie

L'évolution de la fonction ressources humaines en Algérie expliqué par ABDEAZIZ Dali⁵², à travers cinq grandes périodes, reflétant de l'évolution sociaux économique du pays :

- **Les années 1960** : cette période a été caractérisé par le départ massif des techniciens français, d'où la nécessité de leur remplacement, et cela a donné lieu à l'apparition du principe de l'autogestion qui était la solution principale pour faire face à ces départs ;
- **Les années 1970**: pendant cette période, l'Etat s'est consacré à la construction du système économique, connu sous le nom de la période d'investissement massifs, centré sur le développement des industries lourds, cette période a connu aussi, la création des institues étatiques afin d'assurer la formation de la main d'œuvre ;
- **Les années 1980**: cette période a connu l'apparition du statut général des travailleurs (SGT), le but est le renforcement de la justice sociale entre les travailleurs, et la mise en place d'une grille de salaire nationale, comme cette période a donné lieu à l'apparition des textes de lois et décrets relatif à la GRH ;
- **Les années 1985-1990**: cette période a connu l'apparition de la loi 88-01, qui a donné une autonomie aux entreprises, l'Etat s'est désengager de toutes responsabilité vis-à-vis des entreprises ;
- **Depuis les années 1990 à nos jours**: avec l'ouverture de l'économie nationale, l'Etat a mis en œuvre des plans de réformes législative et organisationnelle, basé sur l'encouragement des investissements privé.

Durant cette période, les managers se sont retrouvés dans l'obligation d'introduire de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines, la rémunération et un système d'évaluation pour la formation.

¹ABDELAZIZ Dali, « La gestion des ressources humaines en Algérie », Edition Vuibert, 2006, P. 13 à 20.

²La loi 88-01 : du 12 janvier 1988, portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques.

Chapitre II : Développement du capital humain en Algérie

1.2/ Présentation de la fonction ressources humaines aux seins des entreprises algériennes

La fonction RH au sein des entreprises algériennes reste fortement tributaire du contexte entrepreneurial, elle consiste en des missions telles que; la définition de la politique, élaboration et formalisation de systèmes, de méthodes, d'outils et de procédures, et des activités comme : l'administration du personnel et la formation, la gestion social et l'audit de la GRH.

Il s'agit de toutes les activités impliquant les ressources humaines, visant à disposer des compétences requises et à gérer leurs emplois de manière efficaces au sein de l'entreprise⁵³

1.3/ Les caractéristiques de la GRH en Algérie

L'importance de la fonction RH en Algérie s'accroît avec la taille de l'entreprise et le nombre de son personnel⁵⁴.

Les activités de la fonction RH dans les entreprises algériennes sont confiées à des services différents⁵⁵.

1.3.1/ La direction des ressources humaines

Le style de direction dans les entreprises algériennes dépend généralement des caractéristiques personnelles du chef, les dirigeants fient plus à leur intuition et à leur expérience en pratiquant un management réactif.

La gestion des entreprises algériennes reste conditionnée par les rapports directs du patron avec ses subordonnées tout en privilégiant les relations informelles.

1.3.2/ Le service formation

La formation est un investissement qui nécessite la mobilisation de moyens important. Elle est nécessaire et bénéfique pour chaque entreprise qui veut atteindre la performance.

La création d'un service pour la formation au niveau des entreprises algériennes devient une obligation, les prérogatives de celui-ci sont les suivantes:

⁵³ KEHRI S., « La problématique de l'intégration stratégique des ressources humaines dans l'entreprise algérienne », Mémoire de Magister, Spécialité : Management des Entreprises, UMMTO, P.121.

⁵⁴ HADJI Mounir, « Conflits de rationalité et construction de la GRH dans le contexte des économies en transition, cas des entreprises algériennes », Université de Lille 1, Paris, 1999, P.28.

⁵⁵ KEHRI S., « La problématique de l'intégration stratégique des ressources humaines dans l'entreprise algérienne », Mémoire de Magister, spécialité : Management des Entreprises, UMMTO, P.121.

Chapitre II : Développement du capital humain en Algérie

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

Cependant, la formation a pris plus d'importance dans le contexte actuel d'ouverture des marchés. Vue son importance, les entreprises algériennes ont mis en place divers programmes de formation, néanmoins, ces programmes n'ont pas d'objectifs clairs, répondant aux besoins occasionnel du travail.

Ceci s'explique, entre autres, par les ressources limitées de ces entreprises, qui n'ont pas d'une part les moyens nécessaires pour financer des programmes de formation continue à tous les employés, d'autre part, sélectionner des individus expérimentés capable de mettre en œuvre leurs compétences techniques sans le recours à la formation.

L'environnement concurrentiel peut être considéré aussi comme une deuxième causes de faiblesse de la formation dans les entreprises algériennes. Dans cet environnement, la concurrence est basée sur la gestion des coûts et la réalisation des économies d'échelles plus que sur l'innovation technologiques.

Dans ce contexte, l'investissement en formation, comme outil nécessaire à la création des compétences innovatrices et distinctives, s'avère coûteux et peut rentable, c'est pour cela qu'il est occasionnel, appliquer en cas d'un besoin et décidé par la direction générale.

Le cadre juridique de la formation comporte plusieurs textes couvrant des périodes et des contextes différents. En effet, la lecture des textes datant des années 1970 et 1980 permet de comprendre l'importance accordée à la formation, initiale et continue, en entreprise et d'apprécier l'effort consenti par les entreprises publiques pour le développement des ressources humaines.

Les nouveaux textes reflètent la volonté politique de redynamiser la formation professionnelle en entreprise, les principaux textes sont⁵⁶ :

⁵⁶ KEHRI S., « La problématique de l'intégration stratégique des ressources humaines dans l'entreprise algérienne », Mémoire de Magister, Spécialité : Management des Entreprises, UMMTO, P.124.

Chapitre II : Développement du capital humain en Algérie

- Loi N° 90-11⁵⁷ relative aux relations de travail. Selon l'article 7, les travailleurs ont l'obligation de « participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur » ;
- Décret N° 82-298⁵⁸ relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise ;
- Décret exécutif N° 98-363⁵⁹ du 15 novembre 1998 modifiant et complètent le décret exécutif N° 98-114 du 18 avril 1998 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale N° 302-090 intitulé « fonds de promotion de la formation professionnelle continue » ;
- Décret N° 98-355⁶⁰ portant création, organisation et fonctionnement du fond national de développement de l'apprentissage et de la formation continue (FNAC). Le fond est administré par un conseil d'orientation composé de représentant :

Des ministères, de la formation professionnelle, des finances, de l'intérieur et des collectivités locales, de l'industrie, de l'énergie, du tourisme et de l'artisanat, de la chambre nationale de commerce de l'industrie, de la chambre nationale des métiers de l'artisanat, de la chambre nationale de l'agriculture, de l'organisation syndicale des travailleurs, des entreprises publiques, du patronat privé, des établissements chargés de l'ingénierie pédagogiques de la formation professionnelle, des établissements agréés de formation professionnelle . La FNAC a pour mission :

- De gérer les ressources financières mises à sa disposition ;
- D'étudier et de traiter des projets de programmes proposés au financement par le fond ;
- De définir les modalités et conditions de mise en œuvre des programmes de formation retenus ;
- De financer des actions d'informations et d'orientations concourant au développement de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage ;
- De financer, en partenariat avec les fonds sectoriels de soutien existant, des actions de formation par apprentissage et/ou de formation continue ;

⁵⁷Loi N° 90-11 du 21 avril 1990, relative aux relations de travail

⁵⁸Décret N° 82-298 du 04 septembre 1982, relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise ;

⁵⁹Décret exécutif N° 98-363 du 15 novembre 1998 modifiant et complètent le décret exécutif N° 98-114 du 18 avril 1998

⁶⁰Décret N° 98-355 du 10 novembre 1998, portant création, organisation et fonctionnement du fond national de développement de l'apprentissage et de la formation continue (FNAC).

Chapitre II : Développement du capital humain en Algérie

- D'entreprendre toutes enquête sur l'évaluation des programmes de formation mise en œuvre ;
- D'engager toute action visant à la promotion et à la valorisation de l'apprentissage et de la formation continue.

La formation professionnelle, qui constitue un des piliers fondamentaux de l'entreprise apprenante, se heurte, néanmoins, à la difficulté d'une articulation aux objectifs de développement, à même de mobiliser les savoirs collectifs.

1.3.2/ Le service de recrutement

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

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

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

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

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

Chapitre II : Développement du capital humain en Algérie

1.3.3/ La gestion prévisionnelle des effectifs

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

1.3.4/ L'appréciation du personnel

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

1.3.5/ Le marché du travail

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

1.3.6 / Le système d'information ressources humaines (SIRH)

Le SIRH est un système servant à acquérir, à emmagasiner, à récupérer, à traiter, à analyser et à distribuer l'information utile.

Un système d'information est un ensemble organisé des ressources matérielles, personnels, données, procédures, permettant d'acquérir, traiter, stocker et communiquer des informations.

L'implantation d'un SIRH nécessite une étude et une précision, en prenant en considération la fonction dans laquelle il va être déployé.

1.4/ Le cadre juridique de la GRH

La refonte globale de la législation du travail a conduit en 1990 à la promulgation de cinq lois constitutives d'un nouveau droit de travail⁶¹ :

- Prévention et règlement des conflits collectifs de travail, exercice de droit de gérer (loi 90-02 du 06.02.1990) ;
- Inspection du travail (loi 90-03 du 06.02.1990) et règlement des conflits individuels de travail (loi 90-04 du 06.02.1990) ;
- Relation de travail (loi 90-11 du 06.02.1990) ;

⁶¹ www.ilo.org, Consulté le 03 novembre 2019 à 16H30.

Chapitre II : Développement du capital humain en Algérie

- Modalités d'exercice du droit syndical (loi 90-14 du 02.06.1990).

Ces lois vont être complétées en 1994, par trois décrets législatifs:

- Préservation de l'emploi et protection des salariés, susceptible de perdre leur emploi involontairement (DL 94-09 du 26.05.1994) ;
- Retraite anticipée (DL 94-10 DU 26.05.1994) ;
- Assurance chômage (DL 94-11 du 26.05.1994).

Chapitre II : Développement du capital humain en Algérie

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

Le code algérien du travail considère la formation comme un droit du salarié, avec la création du fond national du développement de l'apprentissage FNAC, cela à pousser les entreprises à consacrer des enveloppes pour la formation de leurs salariés.

L'objet de cette section est de présenter l'état des lieux de la formation en algérie, et plus particulièrement au sein des entreprises.

2.1) Etat des lieux de la formation en Algérie

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

" aujourd'hui en Algérie, on ne cesse de dire et de croire que pour être au diapason de l'universel et pour préparer le décollage économiques, l'investissement sur des programmes de développement des compétences par le biais de la formation doit être inscrit comme une priorité incontournable pour l'entreprise, pour le moment et dans le cas de l'Algérie, le cadre s'y prête »⁶².

2.1.1/ L'éducation nationale

Les principes régissant le système éducatif algérien sont définis par la constitution algérienne⁶³ comme suit :

- Le droit d'enseignement est garanti pour tous ;
- L'enseignement est obligatoire pour une durée de 09 ans.

Le système d'éducation nationale de l'Etat algérien est organisé en deux types à savoir: Un enseignement fondamental d'une durée de 09 ans, qui dispense une éducation de base commune à tous les élèves ; et un enseignement post fondamental d'une durée de trois ans.

L'éducation nationale a pour objectif le développement de la personnalité des enfants en leurs faisant acquérir les connaissances générales scientifiques et technologiques, aussi, leurs permettre de répondre aux aspirations populaires de justice et de progrès.

⁶² AMRI Moussaoui, « Le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience algérienne », Mémoire de Magister en Sciences Economique, Option : Gestion d'Entreprise, UMMTO, P.04.

⁶³Ministère de l'éducation national: WWW.EDUCATION.GOV.DZ, Consulté le 03 novembre 2019 0 16h30.

Chapitre II : Développement du capital humain en Algérie

2.1.2/ L'enseignement supérieur

Le système universitaire de type LMD a permis de donner une nouvelle architecture et réorganisation des enseignements et des diplômes.

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

Juger plus pertinent et plus adéquat à la demande du marché du travail, le système LMD est très loin d'avoir réalisé ses objectifs.

2.1.3/ La formation et l'enseignement professionnel

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

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

2.1.4 / Le secteur publique

Le secteur de la formation et de l'enseignement professionnel en Algérie reste conditionné par l'offre de formation par la demande des entreprises.

La formation professionnelle, en Algérie est structurée en cinq niveaux de qualifications, représentés comme suit :

Niveau 1: ouvrier spécialisé, la formation est sanctionnée par le certificat de formation professionnelle spécialisée (CFPS) ;

Chapitre II : Développement du capital humain en Algérie

Niveau2: ouvrier et agent qualifié, la formation est sanctionnée par le certificat d'aptitude professionnelle (CAP) ;

Niveau 3: ouvrier et agent hautement qualifié, la formation est sanctionnée par un certificat de maîtrise professionnelle (CMP) ;

Niveau4: agent de maîtrise, la formation est sanctionnée par un brevet de technicien (BT) ;

Niveau5: technicien supérieur, la formation est sanctionnée par un diplôme de technicien supérieur (TS).

2.1.5/ Le secteur privé

En Algérie, les conditions d'ouverture de création et de contrôle des établissements privés de formation professionnelle sont fixées par le décret exécutif N° 2001-419 du 20 décembre 2001. Cette décision traduit le souci des pouvoirs publics de promouvoir l'augmentation de l'offre de formation : elle s'inscrit également dans le cadre de l'ouverture économique aux promoteurs privés.

2.2/ La formation continue mise en œuvre par les entreprises

La formation réalisée dans le cadre des activités des entreprises n'est pas connue et ne fait pas l'objet d'un système d'information disponible.

Il n'existe que peu de données permettant d'estimer les efforts de formation consentis de la part des entreprises algériennes. Il est donc impossible de fournir un état de la situation de la formation des salariés algériens en activités. Cependant dans leur travail sur la formation en Algérie, CLEMENT, BOUGAULT et FILIPIAK⁶⁴, donnent quelques indications sur cette formation:

En 1966, la stratégie algérienne de développement économique et social axée sur le développement industriel et la création d'emploi, ainsi que le constat de l'insuffisance en capacité de formation ont incité les secteurs d'activités économiques à créer leur propre structure de formation, dès les années 1970, afin de palier à leurs besoins en compétences et qualifications.

⁶⁴ SYLVAIN CLEMENT, HERVEBOUGAULT, EWA FILIPIAK " les mécanismes de financement de la formation professionnelle :Algérie, Maroc, Tunisie, Sénégal, document N° 14 de l'agence française du développement, Edition Magellan et Cie, Paris, 2005, P.26-30.

Chapitre II : Développement du capital humain en Algérie

Ainsi, à partir de 1985, près de 50 entreprises du secteur industriel disposaient déjà de 106 structures de formation avec une capacité total d'environ 15000 postes de formation et un public former de près de 94000 salariés.

2.3/ Le développement des ressources humaines

Pour relever les nouveaux défis économiques et sociaux et se préparer à l'évolution des emplois, la formation est devenue un investissement crucial et un enjeu majeur pour toute entreprise.

2.3.1/ La formation :

La formation est « *un ensemble, d'actions, de moyens et de techniques et de supports planifier à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leurs environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et future* »⁶⁵.

2.3.2/ Les objectifs de la formation :

La formation contribue à atteindre des objectifs clés tel que :

- Apport de solution à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation ;
- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation ;
- Accroissement des connaissances et habilités des employés à tous les niveaux de l'organisation ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Créée un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisations et accroître chez chaque salariés l'estime de soi.

3.3.3/ L'importance de la formation :

La formation est l'une des principales stratégies permettant de maintenir la compétitivité. La rapidité avec laquelle les changements technologiques se produisent et le besoin qu'éprouvent les entreprises de disposer d'une main d'œuvre toujours aptes à remplir

⁶⁵SEKIOU L., Op. Cit., P.336.

Chapitre II : Développement du capital humain en Algérie

de nouvelles tâches, justifiant l'importance de plus en plus grandes accordée par les services ressources humaines aux activités de formation.

La formation apparait donc comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre sclérose.

La mise en application de programme de formation dans l'entreprise, vise avant tout à améliorer la compétence des employés et accroître leurs rendements.

3.3.4/ La gestion des carrières

Comme la ressource humaine est de plus en plus formée, ses attentes augmentent en ce qui concerne les possibilités que peut lui offrir une organisation de progresser tant sur le plan individuel que sur le plan professionnel.

Expression « gestion des carrières » peut être défini comme suit :

« Un ensemble d'activités entreprises par une personne, pour introduire, orienter et suivre un cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses attitudes, habilités et compétences »⁶⁶.

3.3.5/ L'importance de la gestion des carrières

La gestion des carrières peut aider un individu à progresser dans sa vie professionnelle, et prend en compte les présents et les futurs besoins de l'entreprise. Elle est importante pour l'individu du fait qu'elle lui permet de :

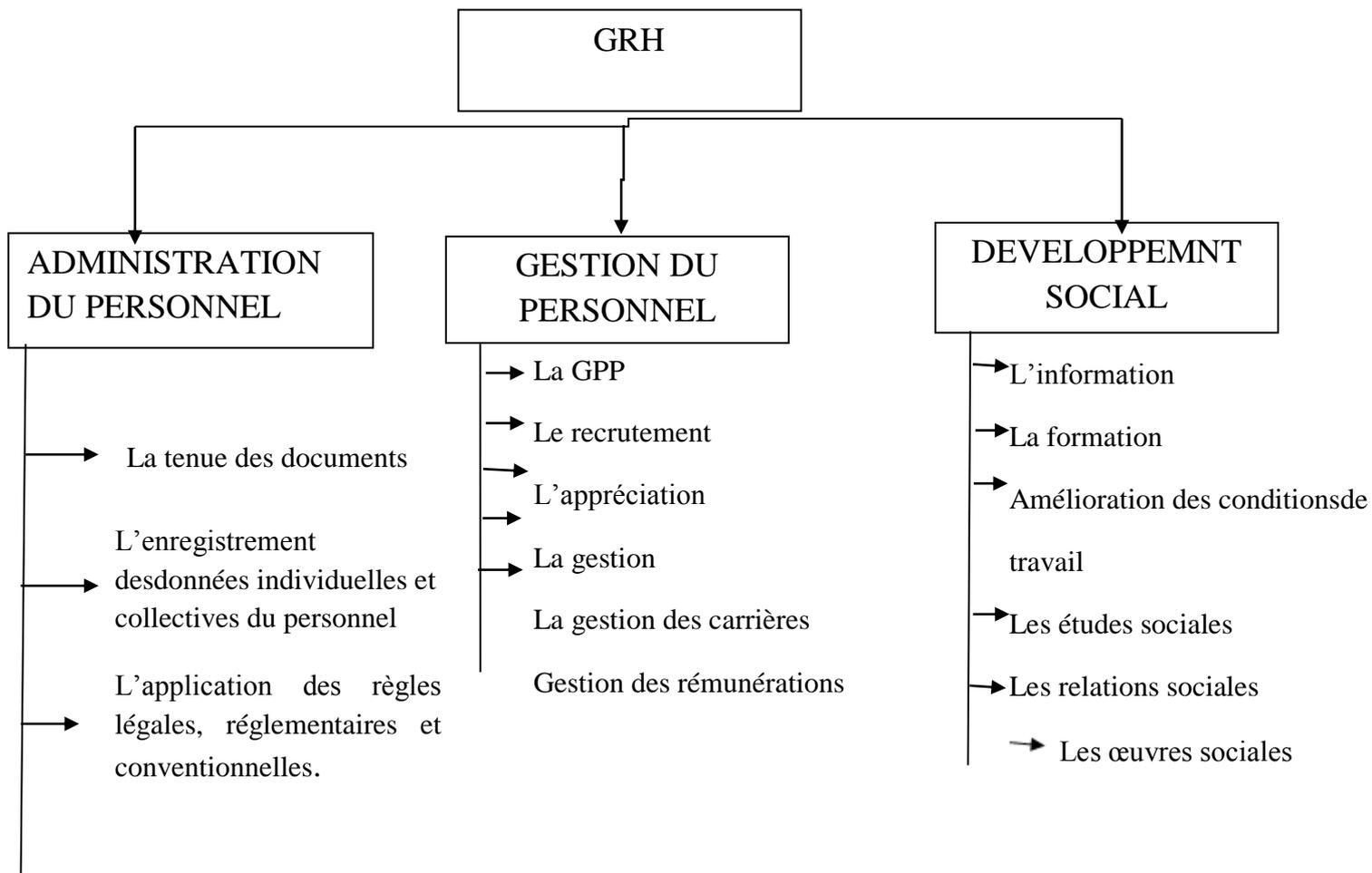
- Développer sa compétence et utiliser son potentiel dans l'accomplissement de son travail ;
- S'intégrer facilement dans l'entreprise ;
- Satisfaire son besoin d'estime et de reconnaissance.

⁶⁶SEKIOU L., Op.Cit., P.367.

Chapitre II : Développement du capital humain en Algérie

La figure suivante détermine les différentes activités de la GRH

Figure N°02: Les activités de la GRH



Source : Alain DESREUMEAUX, Introduction à la gestion des entreprises, Edition Armand Colin, 1997, France, P. 228-229.

Chapitre II : Développement du capital humain en Algérie

Conclusion

Nous pouvons conclure que la réalité algérienne en matière de gestion de ressources humaines ne présente pas encore les aptitudes et les qualités nécessaires à la prise en charge de ces fonctions.

En effet, dans le cadre de l'internationalisation des entreprises, le processus d'apprentissage stratégique doit permettre aux entreprises algériennes d'assimiler les bonnes pratiques de GRH des entreprises internationales. Cet apprentissage à vocation à accompagner le développement de la GRH en Algérie et ceci, dans le souci d'avoir un capital humain qui répond à ces nouvelles exigences. C'est dans ce contexte que, les pouvoirs publics ont alors entrepris des régulations du système de formation avec l'introduction de nouvelles méthodes internationales comme la réforme LMD et les approches par compétences dans l'éducation en général.

Les insuffisances en matière de compétences dont souffre l'Algérie ont des répercussions négatives sur les entreprises algériennes, car la mondialisation et l'installation d'entreprises étrangères en Algérie, ont fait naître depuis quelque année, une forte nécessité des compétences.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

Introduction

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

Les différentes évolutions de l'environnement ont fortement poussée les entreprises algériennes en particulier celles relevant du secteur public a engagé des actions pour le développement de leur capital humain, ces dernières sont soumises à une contrainte réglementaire qui les oblige a consacré au moins 1% de leur masse salariale à la formation de leur capital humain.

Ce présent chapitre fait l'objet de notre étude empirique, qui sera consacré à déterminer l'importance du capital humain dans le développement des entreprises et plus particulièrement au niveau de l'Entreprise Nationale des Industries Electroménagère (ENIEM) à Tizi- Ouzou et l'importance de la formation comme outil de développement de ce dernier

Il est constitué de trois sections. La première section présentera le contexte d'étude, qui portera sur l'Entreprise Nationale des Industries Electroménagère (ENIEM) située à la wilaya de Tizi-Ouzou, ainsi que la méthode de recherche adoptée, suivra d'une deuxième section, consiste à analyser d'une part le capital humain de l'Unité Froid (ENIEM) et d'autre part, la pratique de la formation dans cette unité, enfin, la troisième section, analyse des résultats sur la contribution de la formation dans le développement du capital humain de l'unité.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

Section(01) : Méthodologie de la recherche et présentation de notre sujet d'étude

L'objectif de cette section est de présenter la méthodologie qui va nous permettre de réaliser notre travail et la présentation de notre sujet d'étude, à savoir l'Entreprise Nationale des Industries Electroménagère.

1.1/ Présentation de notre travail de terrain

Notre travail de terrain va concerner l'Entreprise Nationale des Industries Electroménagère de Tizi-Ouzou, sous forme d'une enquête qui sera menée par l'établissement d'un questionnaire destiné à un échantillon représentant la population cible afin d'analyser les efforts de l'ENIEM concernant le développement de son capital humain à travers la formation, ainsi que l'importance accordée à cette dernière.

1.1.1/Présentation de l'enquête

La recherche quantitative s'affirme, pour mener à terme notre travail. Effectivement, nous avons opté pour une enquête quantitative qui consiste en une méthode de recherche utilisant des outils d'analyse mathématique, et statistiques, en vue de décrire, d'expliquer et prédire les phénomènes par le biais de données historiques sous forme de variables mesurables.

Notre choix de cette démarche peut se justifier par notre thème et la problématique posé, mais aussi par les facteurs mesurables qui nous permettront de constater la mise en œuvre de la formation, et de déterminer la contribution de cette dernière au développement de son capital humain, Cette enquête va se traduire sur le terrain par l'établissement d'un questionnaire destinée aux salariés.

A cette effet, nous avons distribués 60 questionnaires sur une population globale de 630 salariés tous relevant de l'unité froid de l'ENIEM, ces derniers ont été distribués directement au salariés pendant les heures de pose, et ce durant le mois de janvier 2020 période de mon stage au sein de l'ENIEM.

Dans le but de mieux consolidé les informations et les données collectées lors du remplissage du questionnaire, nous avons utilisé trois types de questions :

- **Les questions fermées** : qui demandent une réponse précise ;
- **Les questions aux choix multiple** : dans ce cas, la personne interrogée se voit proposer des solutions et doit faire un choix entre plusieurs réponses préétablies ;

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

En dernier lieu, nous allons étudier les informations recueillies et nous allons analyser les résultats, cela constitue le dernier élément de notre enquête. Il s'agit principalement de rendre toutes les informations recueillies exploitables en les présentant sous forme de données chiffrées dans des tableaux et graphiques, dont, l'analyse permettra de tirer des conclusions justifiées.

1.1.2/ Présentation du questionnaire

C'est un questionnaire composé de série de questions méthodiquement posées afin de définir un cas, une situation, une demande parmi un grand nombre de possibilités. Il fait l'objet d'un formulaire composé de trois axes : **Les données personnelles, la formation de base et le développement du capital humain.**

Notre questionnaire a pour objectif de collecter un maximum d'informations concernant les salariés de l'ENIEM comme les données personnelles, la définition de la formation, son importance, le degré de satisfaction ainsi que le processus d'évaluation de cette dernière.

En dernier lieu, nous avons porté des questions qui consistaient à collecter des propositions pour améliorer et développer la qualité de la formation.

1.1.3/ Présentation de l'organisme d'accueil : Entreprise Nationale des Industries Electroménagère

1.1.3.1/ Situation géographique de l'ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) se trouve au sein de la zone industrielle AISSAT IDIR – OUED AISSI à 10 km de Tizi-Ouzou, elle s'étale sur une surface totale de 55 hectares, sa direction générale se trouve au chef-lieu de Tizi-Ouzou à proximité de la gare ferroviaire.

1.1.3.2/ Historique

ENIEM résulte d'un contrat produit en main établis dans le cadre du premier plan quadriennale, est signé le 21 août 1971 avec un groupe d'entreprises allemandes représentées par le chef de file DIAG (société allemandes) pour une valeur de 400 millions de dinars, les travaux de génie civil ont été entamés en 1972 et la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaires a eu lieu en juin 1977.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

L'ENIEM est issu de la restructuration de SONELEC en 1983, elle est donc une entreprise au statut de la société nationale.

En 1989, l'ENIEM est passée à l'autonomie, les premières réformes ont été engagées, et c'est dans ce cadre que l'ENIEM fut dotée d'organes de gestion légaux :

- Une assemblée générale
- Un conseil d'administration
- Un capital social.

Ainsi que le redéploiement des activités à l'intérieur de l'unité des plans d'extension et de redéploiement de l'ENIEM se conjugue directement avec ses autres programmes relatifs à la formation et à l'amélioration de la gestion, de la maintenance et de la qualité.

L'ENIEM est devenu une société par action le 08 octobre 1989, au capital social de 40.000.000 DA. Actuellement le capital social s'élève à 10.279.800.000 DA, et détenue en totalité (100%) par la ELECELDJAZAIR. L'ENIEM est certifiée ISO 9001/2008 qualité et ISO 14001/2004 environnement :

La politique qualité est basée sur l'amélioration continue des processus, elle se manifeste par la volonté de la direction générale de la compréhension des besoins présent et futur des clients, afin de mettre à leur disposition les produits et services les plus compétitifs, et la volonté de développement du professionnalisme de son personnel.

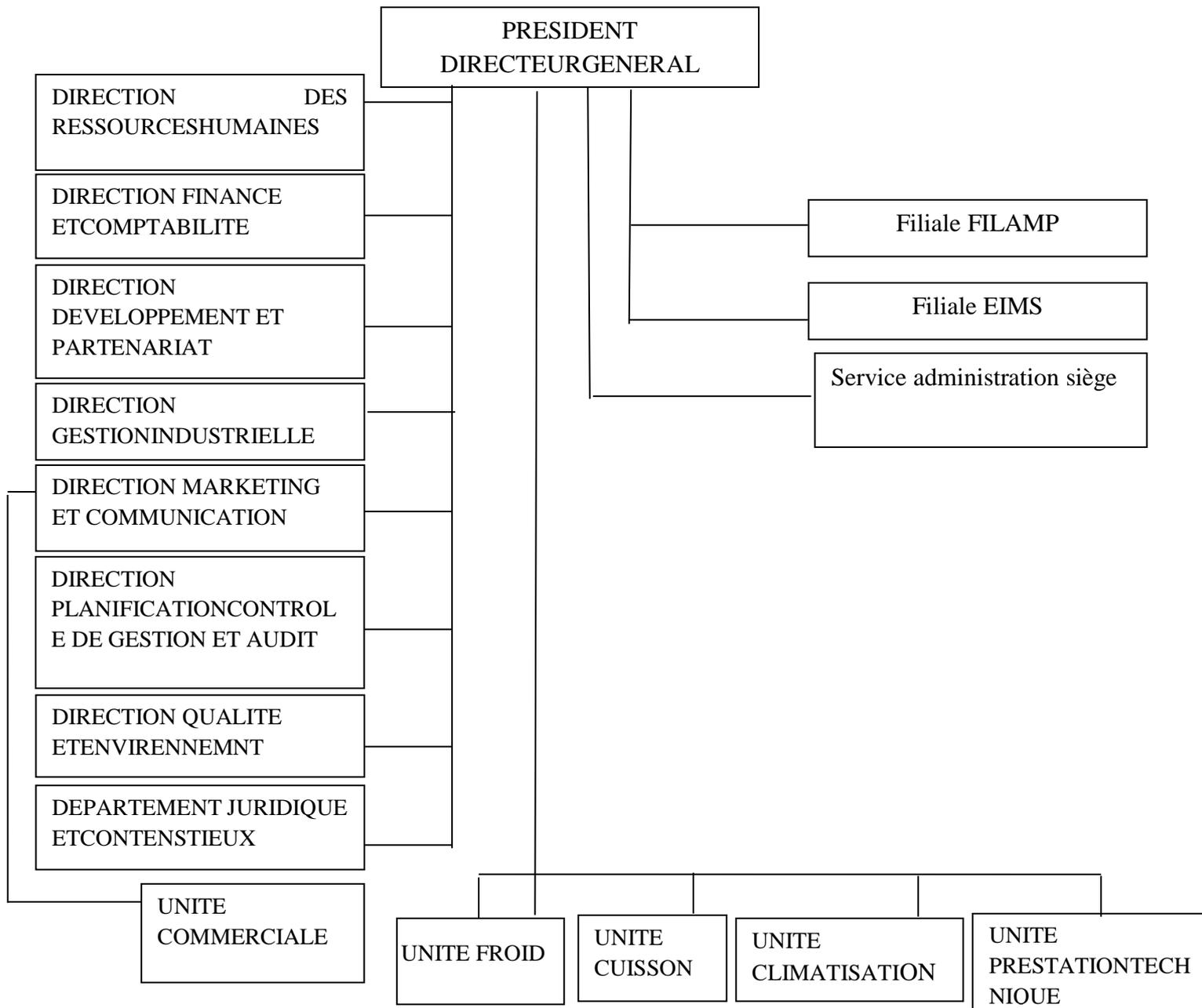
En ce concerne la politique environnementale de l'ENIEM, celle-ci s'inscrit dans le développement durable en intégrant un management proactif dans le domaine de la protection de l'environnement.

1.1.3.3/ La structure organisationnelle de l'ENIEM :

La structure organisationnelle de l'ENIEM peut être représentée sous forme d'un organigramme représenté ci-dessous (Voir figure N°3)

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

Figure N°03 : Présentation de l'organigramme de l'ENIEM



Source : www.eniem.com.dz

A/Direction générale

La direction générale est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

D'après l'organigramme, l'ENIEM est composé de 08 directions et 05 unités qui sont : unité commerciale, unité froid, unité cuisson, unité climatisation et unité prestations technique.

Comme elle dispose aussi de 02 filiales à savoir : FILAMP et EIMS ainsi qu'un service d'administration au siège, tous dirigés par le Président Directeur Général.

B/ Unité froid

La mission globale de l'unité est de fabriquer, assembler et développer les produits de froid domestiques. Les activités de l'unité sont :

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface ;
- Injection plastique et polystyrène ;
- Fabrication de pièce métallique ;
- Isolation ;
- Thermoformage ;
- Assemblage.

C/ Unité cuisson

La mission globale de l'unité est de fabriquer, assembler et développer les produits de cuisson à gaz, éclectique ou mixte et tous produits de technologie similaire. Les activités de l'unité sont :

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement surface ;
- Assemblage.

D/ Unité climatiseurs

La mission globale de l'unité est de fabriquer, assembler et développer les produits de climatisation, de lavage, de linge et de chauffage d'eau. Les activités de l'unité sont :

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface ;
- Assemblage.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

E/Unité prestations techniques (UPT)

L'unité est chargée de fournir des prestations techniques et des services nécessaires aux unités de production. Les activités de l'UPT sont :

- Conception et réalisation des outils ;
- Réalisation de diverses pièces de rechange ;
- Etalonnage ;
- Impression ;
- Production d'énergie et de fluide ;
- Entretien bâtiment ;
- Fabrication de palette ;
- Transport de marchandises surveillance du site ;
- Prestation sociales.

1.1.3.4/ Missions et objectifs de l'ENIEM

A/ Missions :

La mission de l'ENIEM est d'assurer la production, le montage, la commercialisation des produits électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction service après-vente des différentes branches de l'électroménager, notamment :

- Appareil de réfrigération
- Appareil de congélation
- Appareil de cuisine
- Appareil de climatisation
- Petits appareil ménagers.

B/Objectifs :

Les objectifs de l'ENIEM ont été de nature de qualité et environnement. Garder ses certification ISO 9001 et ISO 14001 ;

- Maintenir l'effort de la formation ;
- Réduire les coûts de la non qualité ;
- L'amélioration de la qualité des produits ;
- La maîtrise des coûts de production ;
- L'augmentation des capacités d'études et de développement ;

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

- L'amélioration de la maintenance des installations ;
- La valorisation des ressources humaines ;
- L'augmentation des taux d'intégration ;
- L'augmentation du volume de production ;
- Relance de la demande.

Après avoir présenté notre cas empirique ainsi que notre méthode d'investigation, il est important d'analyser le capital humain ainsi que sa formation au sein de l'ENIEM et plus particulièrement au niveau l'Unité Froid.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

Section (02) : Analyse du capital humain et pratique de la formation au sein de l'unité Froid de l'ENIEM

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

2.1/ Description du capital humain au sein de l'unité Froid de l'ENIEM

Cet élément de notre enquête consiste à recenser l'effectif de l'unité froid comme suit :

2.1.1/ L'effectif de l'unité de froid, ENIEM :

Le tableau suivant nous montre l'effectif de l'unité froid de l'ENIEM pour l'année 2019 :

Tableau 06 : Effectif unité froid ENIEM pour l'année 2019 :

ANNEE	TOTAL EFFECTIF
2019	630

Source : Unité Froid, ENIEM

2.1.2/ Présentation du capital humain par genre

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

Tableaux N° 07 : Effectif unité froid ENIEM par SEXE

ANNEE	SEXE		TOTAL
2019	HOMMES	586	630
	FEMMES	44	

Source : Unité Froid, ENIEM.

Ce tableau nous permet de constater que l'effectif féminin demeure toujours faible au sein de cette unité, il ne dépasse pas les 7%, il est de l'ordre de 6,98% pour l'année 2019.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

D'après le responsable de l'ENIEM, la faiblesse de la présence de l'effectif féminin au sein de cette unité est due à la nature des tâches qui la caractérise. La plus grande partie de l'effectif de cette unité se trouve dans la catégorie exécution qui assure des tâches qui sont difficile à être assurer par les femmes.

2.2/La formation au sein de l'ENIEM

Afin d'évoluer en entreprise, de s'approprier de nouvelles méthodes de travail et de développer de nouvelles compétences, l'entreprise doit organiser des formations qui s'avèrent être une réelle nécessité.

Dans la convention collective de l'ENIEM, la formation est encadrée par un nombre important d'articles, qui oblige l'entreprise à initier des actions de formation, de recyclage, de perfectionnement et de spécialisation au bénéfice des travailleurs. C'est dans ce contexte que le règlement intérieur, page 18 l'article 45 stipule que tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales professionnelles ou technologiques, sans pour autant prétendre à une promotion automatique à l'issue de la formation. Nous constatons que la convention collective de l'ENIEM et son règlement intérieur insiste sur la formation vue son importance pour l'entreprise et les travailleurs.

2.2.1//Les principaux objectifs et apports de la formation dans l'ENIEM

En premier lieu, nous allons étayer les différents objectifs de la formation, puis ses apports dans l'ENIEM.

2.2.1.1/ Objectifs de la formation dans l'ENIEM

On peut souligner les principaux objectifs visés par la formation dans les points suivants :

- **Comblent les écarts** :On comparant la fiche d'emploi type à la fiche carrière de l'agent, ENIEM pourra détecter les besoins de ses salariés en formation, dans ce cas-là, le salarié, par le biais de la formation, améliore ses connaissances de base indispensable pour une adaptation rapide. Chaque salarié doit pouvoir, à son initiative ou à celle de son responsable hiérarchique, améliorer la qualité de son travail ;
- **Adaptation des salariés** :En général, la formation favorise pour le salarié l'adaptation aux nouvelles exigences du poste de travail. Pour les nouvelles recrues, cette adaptation fait souvent partie de la phase d'intégration qui prolonge

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

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

- **La promotion des salariés** : Au niveau de l'ENIEM ; pas toutes formation est suivie par une promotion, mais la formation permet aux salariés d'avoir une réserve de compétences et connaissances et que leur permettra de satisfaire les exigences de la grille de sélection pour la promotion.
- **Motivation des salariés** : La formation constitue l'un de moyens de motivation des salariés, chaque salarié qui se forme est conscient qu'il va acquérir de nouvelles compétences et connaissances qui vont lui permettre d'agrandir son réserve de capital humain, ce qui lui permettra de bénéficier d'une promotion et d'une augmentation de salaire ;
- **Disposer des compétences distinctives** : ENIEM possède des compétences distinctives en maintenance, en comptabilité et dans la fonction achat et vente, et cela grâce à la formation interne ENIEM pourra construire une relève en leurs transmettant ces compétences distinctives ;
- **La gestion de carrière** : La formation permet le développement des compétences des salariés, ce qui offre des opportunités professionnelles aux salariés jugés compétant et performant qui leur permettront de grimper dans la hiérarchie de leur entreprise ou d'enrichir dans leur poste actuel ; et par la gestion de carrière ENIEM motive ses salariés ce qui les incitent à mieux enrichir leur capital humain dans le but d'évoluer dans la hiérarchie.

Nous constatons que l'ensemble de ces objectifs, favorisent le développement du capital humain des salariés.

2.2.1.2/ Apports de la formation

- Renforcement de la position au sein de l'entreprise ;
- Renforcement des opportunités sur le marché de l'emploi ;
- Possibilité de se voir proposer un autre emploi ou une promotion au sein de l'entreprise ;

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

- Prévention de l'épuisement professionnel grâce à la succession de défis proposés ;
- Accroissement de la motivation.

2.2.2/ Outils de la gestion de la formation dans l'ENIEM

Dans le but de mieux encadrer la formation, ENIEM utilise les outils suivants :

2.2.2.1/ La fiche de poste

Un poste est un ensemble de situations de travail individuelles et localisées, occupé par une personne. La fiche de poste est un outil de communication : qui permet un dialogue personnalisé. Entre un supérieur hiérarchique et son collaborateur :

- Le responsable hiérarchique indique ce qu'il attend du poste ;
- Le titulaire expose comment il comprend le poste.

La fiche de poste est un outil de clarification : Elle décrit les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle :

- L'intitulé du poste ;
- L'identité du titulaire ;
- La situation du poste dans l'organisation ;
- La finalité du poste ;
- Le contexte ;
- Les missions ;
- Les activités ;
- Les compétences requises.

La fiche de poste est un cadre de référence commun à partir duquel sont formalisés :

- La définition d'objectifs professionnels ;
- Le bilan d'activité.

La mise en place des fiches de postes :

- Permet une identification claire des domaines de compétences et des niveaux de compétences requis pour chaque emploi ;
- Permet de délimiter précisément le champ d'action des personnes ;

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

- Sert de repère pour toute personne évoluant ou souhaitant évoluer au sein de la structure (chacun pourra recenser ses points forts et les points à améliorer sur son poste) : la fiche de poste constitue un outil de base à l'entretien professionnel ;
- Permet de se rendre compte des besoins en formation nécessaires à toute évolution.

2.2.2.2/ Evaluation des salariés après la formation

Dès la fin de la formation, le salarié fera l'objet d'une évaluation. La première évaluation consiste à répondre sur la satisfaction du salarié par rapport à la formation ; c'est-à-dire le taux d'atteinte des objectifs et la deuxième évaluation, c'est d'évaluer le salariés sur le terrain afin de vérifier si le salarié à améliorer l'exécution de ses tâches. Ces évaluations permettent à l'ENIEM de savoir si elle doit programmer le salariés pour une formation ou non (dans le cas où y a pas d'amélioration des compétences de salariés).

2.2.3 /Les déterminants de la formation dans l'ENIEM

Notre enquête au niveau de l'ENIEM nous a permis de déterminer deux types de déterminants de la formation au niveau de cette entreprise, à savoir ; déterminants liés à l'environnement interne et ceux liés à l'environnement externe.

2.2.3.1 /Les déterminants liés à l'environnement interne

Pour les déterminants internes de la formation au niveau de l'ENIEM, nous avons constaté que se sont de deux natures ; qui sont des déterminants liés à l'entreprise et ceux liés aux salariés.

A/ Les déterminants liés aux salariés :

Les salariés constituent le déterminant majeur que chaque entreprise doit prendre en considération dans ses actions de formation.

A-1/L'âges des salariés :

L'âge des salariés est pris en considération pour la prise de la valorisation du capital humain au sein des entreprises publiques algériennes. Cas de l'ENIEM, la formation des salariés cela est dû à la variante de départs des salariés qui ouvrent le droit pour la retraite proportionnelle.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

A cet effet tous les salariés qui ont atteint l'âge de la retraite proportionnelle et ceux qui sont proche de cet âge, et dans le cas où ENIEM a pris la décision de les former, cela doivent signer un engagement de ne pas quitter l'entreprise après cinq ans de la réalisation de la formation. Et si le salariés n'a pas respecté cet engagement, c'est-à-dire qu'il a bénéficié de la formation et il a quitté l'entreprise dans un délai de moins de cinq ans, il sera obligé de rembourser les frais de la formation.

A-2/ La demande des salariés

Au sein de l'ENIEM, les suggestions des salariés sont prises en charge, lorsqu'un salarié se présente à la DRH, pour proposer une formation qu'il a envie de suivre, les responsables concernés étudient cette demande si elle est adéquate avec les besoins et les objectifs de l'ENIEM pour autoriser sa réalisation ou l'annulée. Les salariés constituent l'un des indicateurs les plus importants de détection des actions de formation.

A-3/Le niveau d'instruction des salariés

Les salariés ayant un niveau d'instruction élevé ont tendance à exiger plus de formation, ainsi que les organismes formateurs qui exigent un certain niveau d'instruction des salariés pour que ces derniers puissent assimiler correctement les séances de formation.

A-4/ La nature du poste

La nature du poste peut être un déterminant de la formation du salarié. Cela implique que dans le cas où le poste est en évolution continue en matière de compétences et exige de nouvelles connaissances de la part du salarié. A titre d'exemple : un salarié qui exerce une fonction de marketing doit être toujours à l'écoute des différentes évolutions (nouvelles méthodes de marketing, arrivée d'un nouveau concurrent ce qui va exiger à ce que les salariés changent leur façon de négociation,...).

B/ Les déterminants liés à l'entreprise

Concernant les déterminants de la formation liés à l'ENIEM on a pu déceler les cinq déterminants suivants :

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

B-1/ La certification ISO

Le développement des compétences est l'un des points pour lesquelles la norme qualité 9001 accorde une importance primordiale. Cette norme exige que chaque salarié doit avoir les compétences et les connaissances requises pour l'occupation d'un poste, et cette norme impose des révisions qui nécessitent l'acquisition de nouvelles compétences.

A cet effet, l'organisme certifiant rends visite à ENIEM chaque année, pour la vérification du respect de la norme, et il exige des améliorations si il constate des anomalies, et dans le cas d'une non-conformité majeure, la certification pourra être retirée, donc la formation constitue un outil qui permet la satisfaction de ces exigences, ce qui incite les responsables à la réalisation et à faire réussir les différents plans de formation, et veiller à leur réussite.

B-2/ La fiche emploi et la fiche carrière

La fiche carrière et la fiche d'emploi constituent les indicateurs les plus importants de détection des besoins de formation de l'ENIEM ; ils permettent de détecter les écarts en compétences de chaque salarié par rapport au poste occupé, ce qui permet de lancer les formations les plus adéquates.

B-3/ Les besoin de l'entreprise en compétences

Le besoin constitue le critère le plus déterminant dans la prise des décisions de formation au niveau de l'ENIEM. La comparaison de la fiche de poste et la fiche carrière du salarié ainsi que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, dictent à l'ENIEM ses besoins en formation.

2.2.3.2/ Les déterminants liés à l'environnement externe

L'environnement externe d'une entreprise comprend tous les éléments qui peuvent avoir une incidence directe ou indirecte, positive ou négative sur l'entreprise. Ces éléments concernent les conditions économiques, politiques, technologiques, sociologiques, culturelles, démographiques et écologiques ainsi que les comportements des marchés et des concurrents.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

A/ La réglementation

Le code algérien de travail considère la formation comme un droit du salarié, et un devoir pour le salarié et pour l'entreprise.

La réglementation oblige les entreprises à consacrer au moins 1% de leur masse salariale à la formation des salariés, ainsi que les différentes évolutions de l'environnement (les certifications, concurrence aigüe ;...) ont fortement poussés les entreprises algériennes en particulier celles relevant du secteur public à engager des actions de construction des compétences au bénéfice de leurs salariés.

B/ L'évolution des besoins

ENIEM, qui était le principal fournisseur qui alimente les besoins des algériens en électroménager, fait face actuellement à un problème de volatilité des clients à cause de l'évolution de leurs besoins et de leurs demandes. En effet, en 1990 le client de l'ENIEM n'a pas les mêmes aspirations que celui des années actuelles, cela incite ENIEM à réaliser un nombre important de formation dans le but de fidéliser sa clientèle et de sophistication ses produits dans le but de les adapter aux aspirations des clients.

C/ La concurrence

Entreprises étrangères qui mettent sur le marché des produits d'une technologie plus sophistiquée par rapport à celle de l'ENIEM, et dans certains cas à des prix inférieurs à ceux proposés par ENIEM. Ces bouleversements de la concurrence et de la technologie fait naître sans cesse des besoins de formation au sein de l'ENIEM.

E/ Les opportunités

L'augmentation de nombre d'école privé en Algérie a augmenté la possibilité de choix de l'établissement formateur pour les entreprises. Lorsqu'un établissement de formation offre des formations de qualité (contenu et programme) avec un coût raisonnable, ENIEM appelle à leurs services.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

F/ Le marché

Le marché constitue aussi un indicateur essentiel qui incite l'ENIEM à tirer la sonnette d'alarme pour développer les compétences à travers la formation, cet indicateur se manifeste par :

- Arriver d'un nouveau concurrent avec des méthodes de fabrication différente ;
- Apparition d'une nouvelle technologie,
- Baisse de la demande : si les clients ont changé de fournisseur cela veut dire qu'un autre concurrent offre quelque chose de différent, donc ENIEM doit développer de nouvelles compétences par la formation pour rattraper ce retard.

G/ Evolution technologiques

L'entreprise nationale des industries électroménagères utilise une technologie stable mais la sophistication des produits rivaux par ses concurrents l'oblige à réagir en formant ses salariés dans le but d'intégrer elle aussi de nouvelles options pour ses produits. ENEIM a aussi passer de l'ancien système comptable au SCF, tous ces bouleversement nécessitent une adaptation des salariés de l'ENEIM et un développement de nouvelles compétences.

2.2.4 /Plans de formation de l'ENIEM

Pour toutes actions de formation et pour chaque exercice, l'ENIEM élabore un plan de formation qui s'inscrit dans l'amélioration des compétences, la maîtrise et le développement des métiers de l'entreprise. Pour élaborer un plan de formation ENIEM poursuit les étapes suivantes :

- Elaboration des référentiels des métiers : pour chaque métier, un référentiel est défini en matière de compétences et connaissances requises pour son fonctionnement adéquat ;
- Evaluation de personnel par rapport aux référentiels de leurs emplois respectif : pour détecter les écarts de compétence de chaque salarié par rapport au poste occupé, une évaluation dans la manière de l'exécution des tâches associées au post est nécessaire ;
- Mise en évidence des écarts de compétences : après l'évaluation, l'entreprise procède à traduction des écarts en besoins de formation sous un plan de formation dans lequel l'entreprise mentionne les points suivants :

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

- ✓ Les objectifs de la formation ;
 - ✓ Le nombre de salariés à former ;
 - ✓ Le budget à louer ;
 - ✓ Le lieu de la formation (interne/externe).
- Lancer des appels d'offres ;
 - Evaluation des organismes formateurs qui ont répondu aux appels d'offres :
Après la réception des réponses des différents organismes prestataires, les pilotes de la formation procède à l'évaluation des offres techniques et les cahiers des charges de chaque organismes, afin de sélectionner celui qui réponds mieux aux objectifs de plan de formation ;
 - Lancement de la formation ;
 - Évaluation des formations réalisées : à la fin de chaque formation, les responsables de la formation procède à une évaluation de cette formation pour deux objectifs :
 - ✓ Vérifier si la personne a atteint les objectifs que l'entreprise s'est fixée, c'est-à-dire vérifier si elle a comblée ses écarts ;
 - ✓ Réaliser un répertoire des compétences pour identifier les compétences de la personne évalué et ses marges progression.

2.2.5/Les types de formations dans l'ENIEM

Nous pouvons distingués trois types de formations

2.2.5.1/ Formation d'intégration

Le processus de recrutement ne se limite pas à faire signer le contrat du nouveau salarié, mais s'étale sur son intégration. Pour réussir cette intégration, la DRH de l'ENIEM s'organise et prépare en vue de permettre au nouveau salarié de s'acclimater avec l'entreprise et de devenir opérationnel rapidement. Cette période d'accueil commence dès le premier contact entre le nouveau recrue et les collaborateurs de la société. Elle repose sur l'élaboration d'un nouveau plan d'intégration bien structuré afin de maximiser l'efficacité du nouvel entrant.

La méthode la plus utilisée par ENIEM pour une meilleure intégration des nouveaux recrues, et de les affecter à travailler avec l'un de ses anciens salariés qui représente des tuteurs et qui doivent transmettre beaucoup de choses pour les nouveau arrivées. Le nouveau recrue peut recevoir dès son entrée, le règlement intérieur, le contrat de travail, et la fiche de

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

poste et il bénéficie aussi des discussions informelles avec ses collègues ce qui lui permettra de mieux s'intégrer et de mieux connaître la culture de l'entreprise. Le nouveau recrue peut aussi bénéficier d'une formation dès son arrivée à l'entreprise ; L'ENIEM, assure l'adaptation du salarié à son poste de travail, elle dispensera une formation initiale qu'il juge nécessaire à l'exercice des fonctions pour lesquelles elle l'a recruté.

2.2.5.2/ Formation d'adaptation

ENIEM assure l'adaptation de ses salariés à leur poste de travail et elle veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment, de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Face à une évolution technologique ou à une nouvelle organisation du travail dans l'entreprise, ENIEM permet au salarié d'évoluer afin que celui-ci conserve, dans la mesure du possible, un poste dans l'entreprise, en un mot, son employabilité.

2.2.5.3/ Formation de perfectionnement

Le travail d'aujourd'hui demande plus de réactivité, de flexibilité, de disponibilité de la part des salariés pour exercer au mieux leur métier. Il est donc pertinent de consolider son savoir-faire pour mieux rebondir. Pour ce faire, ENIEM assure à ses salariés la formation de perfectionnement. Cette formation intervient généralement pendant le temps de travail. Elle est de courte ou moyenne durée et s'effectue auprès d'un formateur, professionnel du domaine, qui peut se déplacer au sein de l'entreprise. Le stage de perfectionnement peut également être réalisé en dehors des murs de la structure, dans un organisme de formation ou en immersion dans un autre service. Les compétences acquises lors de la formation de perfectionnement seront transférables directement sur le « terrain » afin d'exercer son métier dans de meilleures conditions. La formation de perfectionnement permet à l'ENIEM :

- D'accroître l'efficacité d'un poste et la compétitivité de l'ensemble de la structure ;
- De développer la mobilité de ses emplois ;
- D'élargir ses activités.

2.2.6/ L'évaluation et le suivi des formations

Ce suivi concerne tout d'abord la réalisation du plan qui fait l'objet d'un point permanent. Elle concerne ensuite, l'évaluation "à chaud" des formations comprenant une

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

appréciation du stage, du formateur et en retour l'évaluation des acquis du stagiaire par le formateur. Enfin, plus intéressante encore, est l'évaluation "à froid" qui permet au stagiaire et son hiérarchique de faire le point sur l'impact réel de cette formation. C'est à partir de là que le processus de formation et son efficacité peuvent être améliorés.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

Section (03) : La contribution de la formation dans le développement du capital humain au sein de l'unité Froid de l'ENIEM : Analyse des résultats

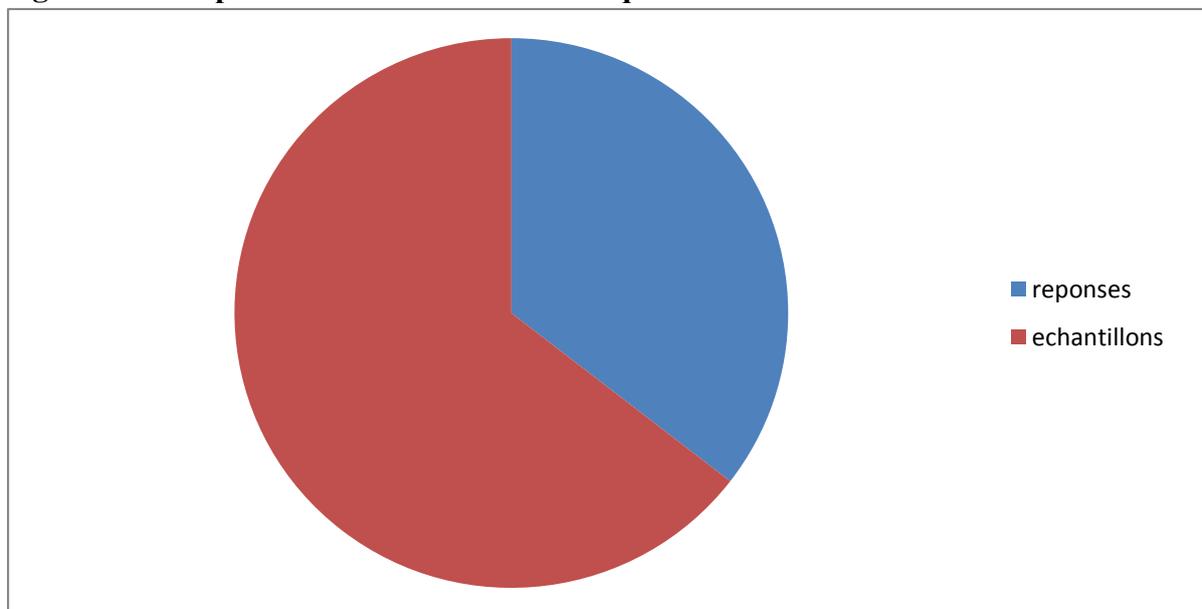
Notre travail d'initiation à la recherche consiste à déterminer quelle est la contribution de la formation dans le développement du capital humain au sein de l'ENIEM. Et pour répondre à cette question centrale, et atteindre notre objectif, nous avons mené une enquête à base d'un questionnaire au sein de l'Unité froid de l'ENIEM.

L'objectif de cette section est d'analyser les résultats obtenus. Ces résultats sont répartis sur trois axes : le premier, les données personnelles pour bien illustrer l'échantillon choisi, le deuxième, l'analyse de la formation au sein même de cette unité ; le troisième, présenter le développement du capital humain.

3.1/ Analyse de l'échantillon

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de l'ENIEM et plus précisément à l'Unité Froid. Pour atteindre notre objectif, et vu les différents problèmes que rencontre cette entreprise actuellement, nous avons choisi d'aborder notre enquête par questionnaire. A cet effet, sur les 630 employés, nous avons distribué le questionnaire d'un nombre de 60 questionnaires auprès de la direction et nous avons collecté que 33 remplis par les ouvriers de cette Unité.

Figure N 4 : Représentation de l'échantillon questionné



Source : Unité Froid, ENIEM

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

3.1.1/ La répartition de l'échantillon par genre

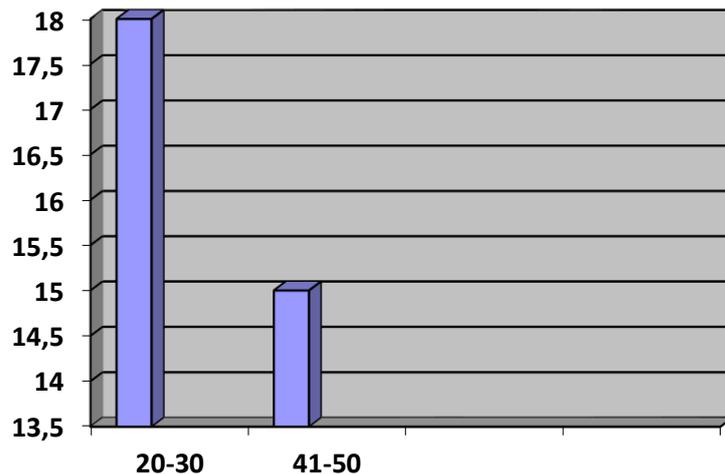
Sur les 33 questionnés, les répondants étaient tous du sexe masculin et leur limite d'âge varie entre 20-30 ans pour 18 répondants et entre 41 -50 ans pour 15 répondants comme le montre le tableau suivant :

Tableau N°8 : La répartition de l'échantillon par genre

TRANCHE D'AGE	FREQUENCE	Interprétation en pourcentage %
20-30	18	54,54 %
41-50	15	45,46 %

Source :Données collecter au niveau de L'unité Froid,ENIEM.

Graphique N°1 :La répartition de l'échantillon par genre



Source : Données collecter au niveau de L'unité Froid, ENIEM.

Nous constatons, que la majorité de l'échantillon soit de 54,54% et entre 20 et 30 ans et cela s'explique par plusieurs raisons à savoir : l'émergence de nouvelles technologies qui nécessitent des compétences récentes et les conditions de travail difficiles qui demande une main d'œuvre assez jeune.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

3.1.2/ La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

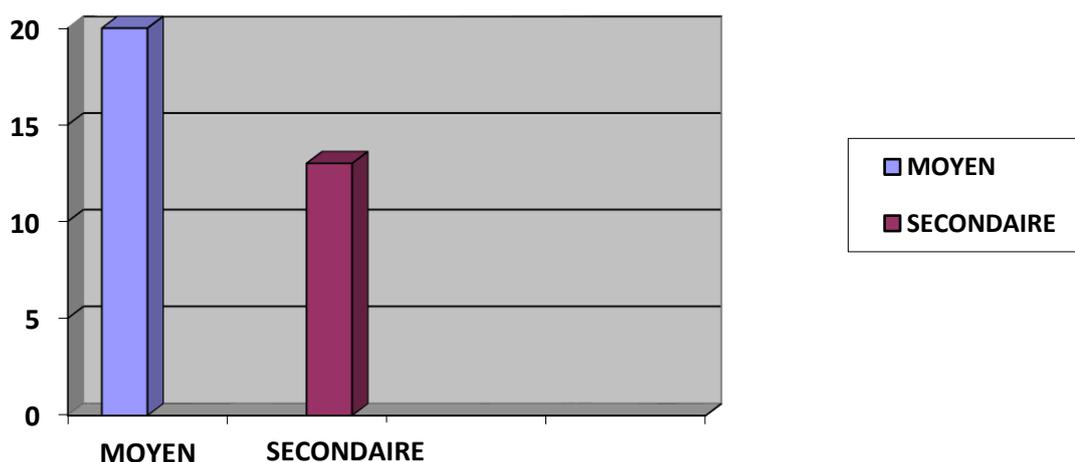
D'après notre enquête, 20 ouvriers ont un niveau d'instruction moyen et le reste ont un niveau d'instruction secondaire soit 13 ouvriers comme le représente le tableau suivant :

Tableau N°9 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

NIVEAUN D'INDTRUCTION	OUVRIERS DE SEXE MASCULIN	%
MOYEN	20	60.60
SECONDAIRE	13	39.40

Source : Données collecter au niveau de L'Unité Froid, ENIEM.

Graphique N°2 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Source : Données collecter au niveau de l'Unité Froid, ENIEM

D'après le graphique, la majorité des ouvriers ont un niveau d'instruction moyen.

3.1.3/La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle

D'après les réponses à nos questions, l'expérience des ouvriers varie, comme l'illustre bien ce tableau suivant :

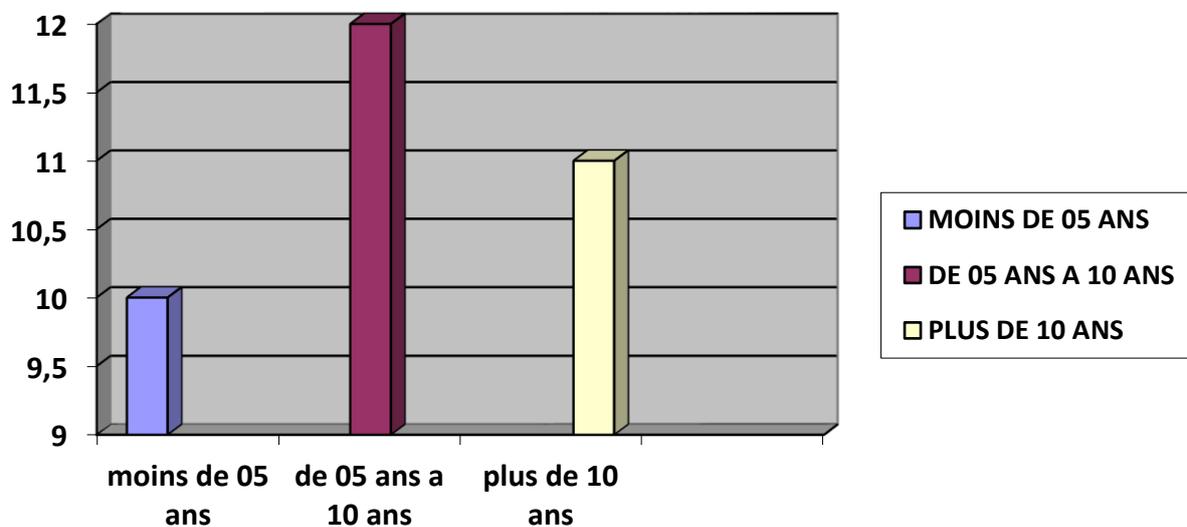
Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

Tableau N°10 : La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE	Nombre d'ouvriers	%
Moins de 05 ans	10	30.30 %
De 05 ans à 10 ans	12	36.36 %
Plus de 10 ans	11	33.33 %

Source : Données collecter au niveau de l'Unité Froid, ENIEM

Graphique N°3 :La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle



Source : Données collecter au niveau de l'Unité Froid, ENIEM

D'après le graphique, la majorité des ouvriers disposent d'une expérience professionnelle qui varie de 05 ans à 10 ans.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

3.2/ Analyse de la formation au sein de l'unité Froid, ENIEM

Le deuxième axe de notre questionnaire est destiné à la collecte d'information au sujet de la formation, en ce qui concerne la définition de la formation mais aussi la perception de celle-ci.

3.2.1/ Définition et Perception de la formation

Avant de présenter la définition et la perception de la formation, il y a lieu de présenter le nombre qui ont bénéficié d'une formation au sein de l'Unité Froid de l'ENIEM. Sur les 33 ouvriers questionnés, 30 ont bénéficié d'une formation, soit un taux de 90.90%, comme le montre le graphique suivant :

Graphique N° 4: Les bénéficiaires d'une formation



Source : Données collectées au niveau de l'unité Froid, ENIEM.

En ce qui concerne la définition de la formation, la majorité soit 16 ouvriers, la formation est considérée comme outil de développement des compétences et des connaissances, 08 ouvriers la considèrent comme étant un moyen d'adaptation aux changements et 09 ouvriers comme étant une démarche de professionnalisation comme le montre le tableau suivant :

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

Tableau N° 11 : Définition de la formation

DEFINITION DE LA FORMATION	NOMBRE D'OUVRIER	%
Un outil de développement des connaissances et de compétences	16	48.48
Un moyen d'adaptation au changement	08	24.24
Une démarche de professionnalisation	09	27.27

Source : Données collecter au niveau de l'Unité Froid, ENIEM,

D'après le tableau, la majorité des ouvriers considère la formation comme un outil de développement des connaissances et des compétences.

Donc la formation signifie un ensemble d'action de développement des compétences qui met à la disposition des employés tous les moyens nécessaire pour l'accumulation de leurs connaissances et l'amélioration de leurs compétences et performances

Concernant la perception de la formation, la majorité des ouvriers estime que la formation est un facteur de motivation et un moyen de bénéficier d'une promotion, comme le montre le tableau suivant :

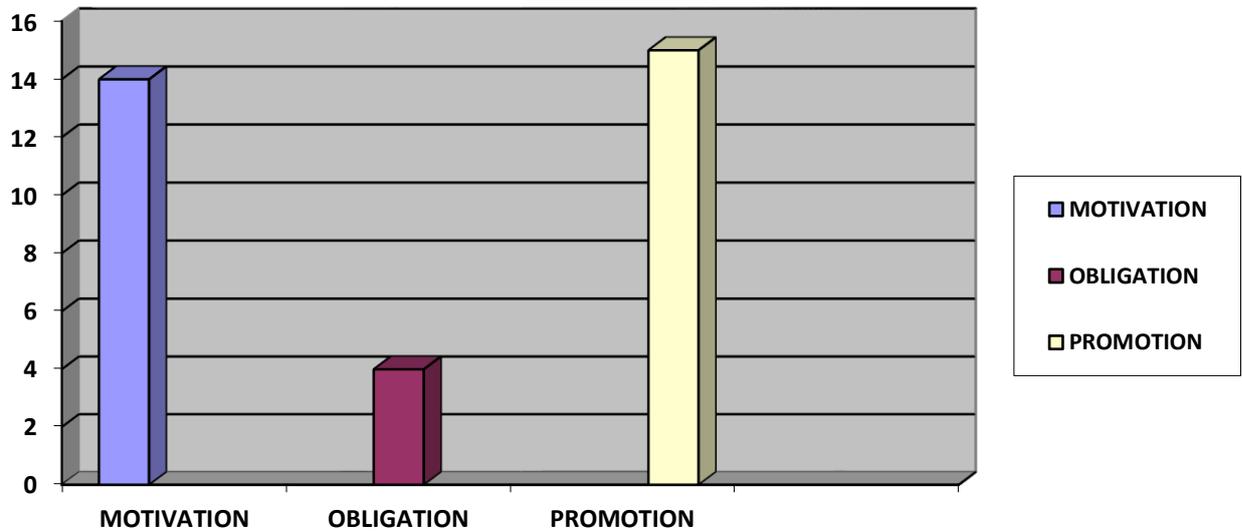
Tableau N° 12 : Perception de la formation

PERCEPTION DE LA FORMATION	NOMBRE D'OUVRIERS	%
Facteur de motivation	14	42.42
Obligation professionnel	04	12.12
Bénéficiaire d'une promotion	15	45.45

Source : Données collecter au niveau de L'unité Froid, ENIEM

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

Graphique N°5 : Perception de la formation

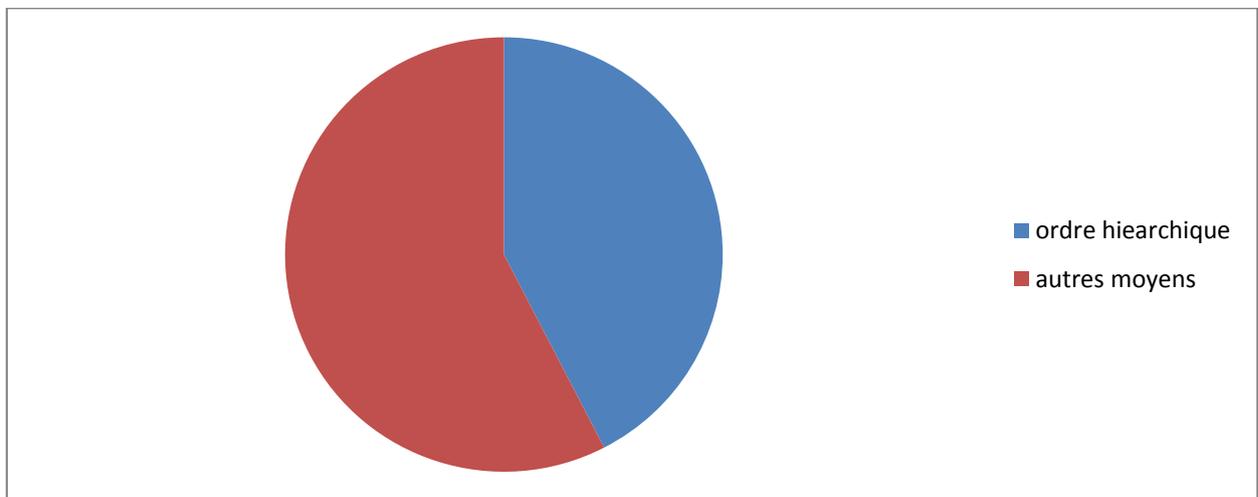


Source : Données collectées au niveau de l'unité Froid, ENIEM.

3.2.2/ Le mode de sélection pour suivre une formation

14 ouvriers déclarent que leur sélection a été ordonnée par ordre hiérarchique, et le reste, soit 19 ouvriers par d'autres moyens.

Figure N°5 : Le mode de sélection pour suivre une formation

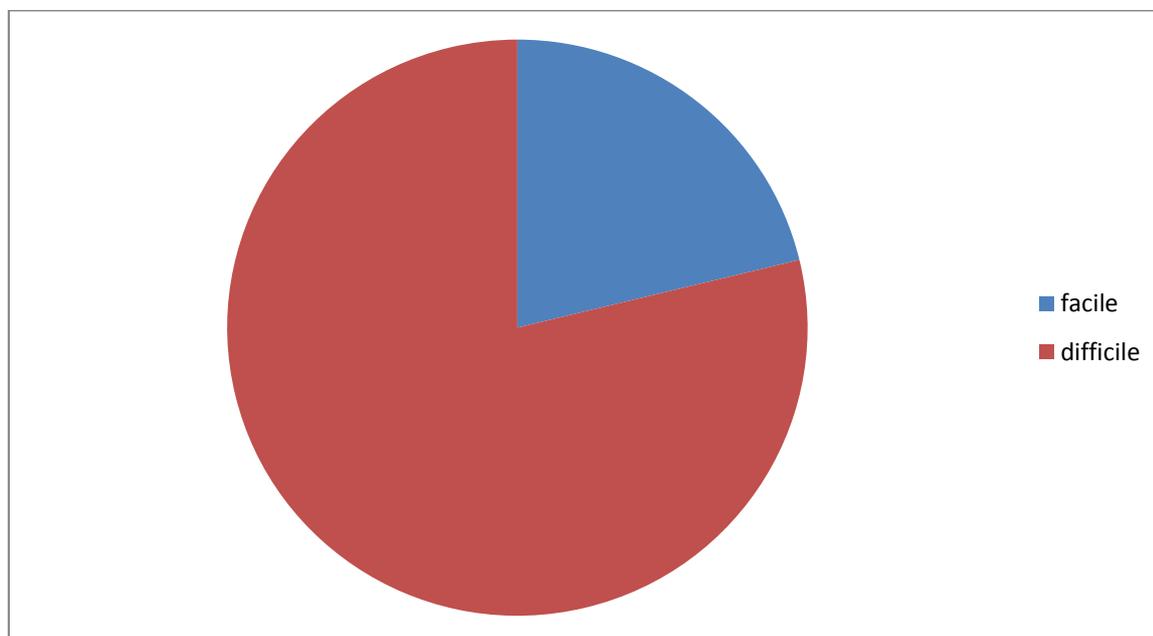


Source : Unité Froid, ENIEM

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

En ce qui concerne l'accès à la formation au sein de l'ENIEM, 26 ouvriers déclarent avoir eu un accès facile à la formation, soit 78.78%.

Figure N° 6 : Accès à la formation



Source : Unité Froid, ENIEM

3.2.3/ Les types de formation

Dans notre questionnaire, nous avons proposé 04 types de formation, comme le montre le tableau suivant :

Tableau N° 13 : Les types de formation

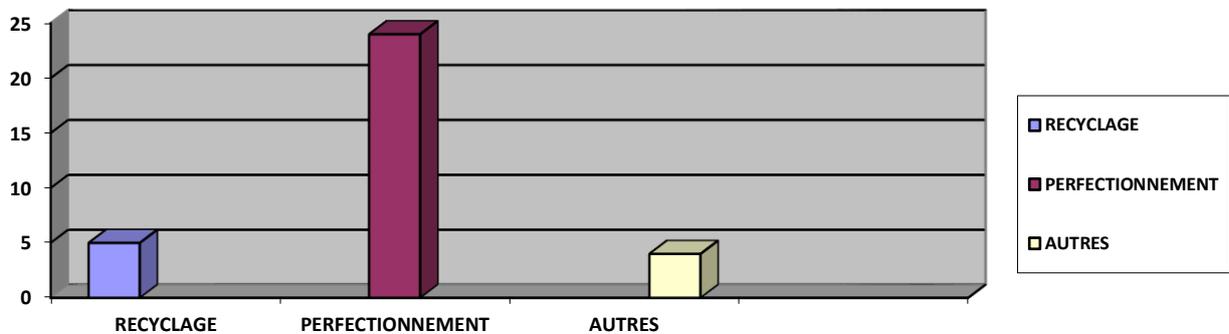
TYPE DE FORMATION	NOMBRE D'OUVRIER	%
Formation de recyclage	05	15.15
Formation de perfectionnement	24	72.72
Formation sur le tas	/	/
Autres	04	12.12

Source : Données collecter au niveau de L'unité Froid, ENIEM.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

Le tableau ci-dessus montre que la majorité des ouvriers soit 72.72% ont bénéficiés d'une formation de perfectionnement.

Graphique N°6 : Les types de formation



Source : Données collecter au niveau de L'unité Froid, ENIEM.

À partir de là, on peut conclure que le type de formation la plus suivi par nos enquêtés est le perfectionnement dans l'objectif est de perfectionner les connaissances et d'acquérir un savoir-faire.

3.3/ Développement du capital humain de l'unité Froid, ENIEM

Le dernier axe de notre questionnaire consiste à analyser comment le capital humain est-il développé au sein de l'ENIEM, Unité Froid, par le biais de la formation pratiquée au sein de cette entreprise. L'évaluation de la formation est une étape primordiale pour déterminer l'importance de celle-ci, mais encore sa contribution dans le développement des ressources humaines dont l'entreprise dispose.

3.2.4/ Evaluation de la formation

Pour l'évaluation de la formation, la totalité des ouvriers questionnés soit 33 ont déclarés avoir étaient évaluer à la fin de leur formation.

A travers cette évaluation, nous pouvons déduire le degré de satisfaction. A cet effet, 31 ouvriers soit 93.93% sont satisfait de leur formation comme le montre le tableau suivant :

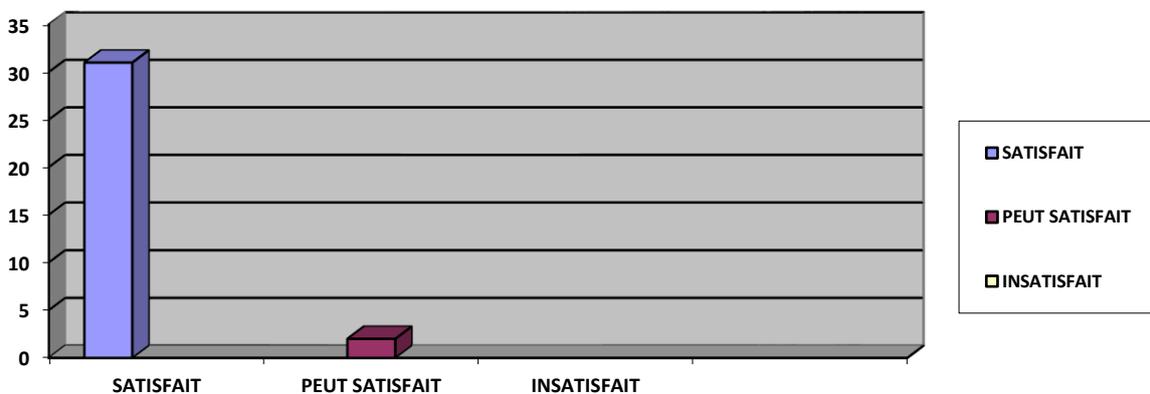
Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

Tableau N° 14 : Le degré de satisfaction

SATISFACTION	NOMBRE D'OUVRIERS	%
Satisfait	31	93,93
Peut satisfait	02	6.07
Insatisfait	/	/

Source : Données collecter au niveau de L'Unité Froid, ENIEM.

Graphique N°7 : Le degré de satisfaction



Source : Données collecter au niveau de L'Unité Froid, ENIEM.

Cette satisfaction a permis aux ouvriers une meilleure maîtrise de leurs tâches, une acquisition de nouvelles connaissances et une meilleure adaptation à leur poste comme le montre le tableau suivant :

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

Tableau N°15 : Evaluation de la formation

UNE MEILLEUR MAITRISE DES TACHES	12	36.36%
L'ACQUISITION DE NOUVELLES CONNAISSANCES	14	42.42%
UNE MEILLEUR ADAPTAION AU POSTE	07	21.21%
AUTRES	/	/

Source : Données collecter au niveau de L'unité Froid, ENIEM.

3.3.2/ L'importance de la formation

De ce qui est de l'importance de la formation, la majorité des ouvriers soit 24 ouvriers considère que la formation est un levier de développement de leurs compétences comme le montre le tableau suivant :

Tableau N° 16 :L'importance de la formation

IMPORTANCE DE LA FORMATION	NOMBRE D'OUVRIERS	%
Levier de développement des compétences	24	72.72
Un moyen d'accroître les connaissances	09	27.28

Source : Données collecter au niveau de L'unité Froid, ENIEM

3.3.3/ Le développement des compétences :

La majorité des ouvriers soit 33 ouvriers, ont estimés que la formation à contribuer aux développements de leurs compétences.

A cet effet, les facteurs qui favorisent le développement des compétences pour la majorité des ouvriers estiment que la formation et l'expérience ceux qui permettent le développement comme le montre le tableaux suivant

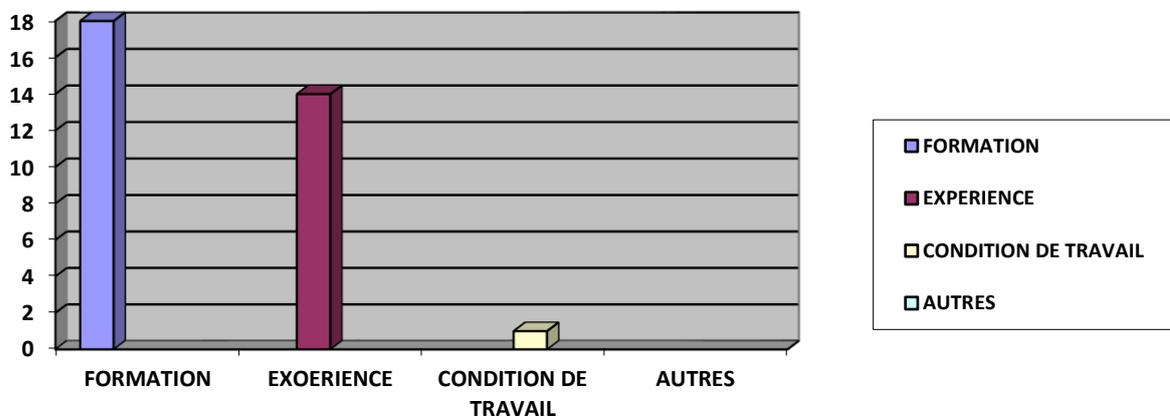
Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

Tableau N° 17 : Les facteurs favorisant le développement des compétences

LA FORMATION	18	54.54%
L'EXPERIENCE	14	42.42%
LES CONDITIONS DE TRAVAIL	01	1.03%
AUTRES	/	/

Source : Données collecter au niveau de L'Unité Froid, ENIEM.

Graphique N°8 :Les facteurs favorisant le développement des compétences



Source : Données collecter au niveau de L'Unité Froid, ENIEM.

3.4/ Synthèse des résultats obtenus

- Nous constatons que la formation est un moyen efficace pour le développement du capital humain et très utile pour devenir compétent et opérationnel dans son travail ;en effet, la formation représente un ensemble d'action de développement des compétences, elle est considérée comme un élément principal dans le développement des compétences au sein de l'entreprise ENIEM(confirmation de la première hypothèse)

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

➤ Notre enquête nous a permis de cerner l'importance de la formation dans le développement du capital humain :

- Cet investissement en formation permet d'apporter une nette amélioration en matière de production et de qualité dans une entreprise ;
- La formation donne l'opportunité de pouvoir approfondir les connaissances des employés ;
- La formation est un facteur de motivation et un moyen de bénéficier d'une promotion (confirmation de la deuxième hypothèse).

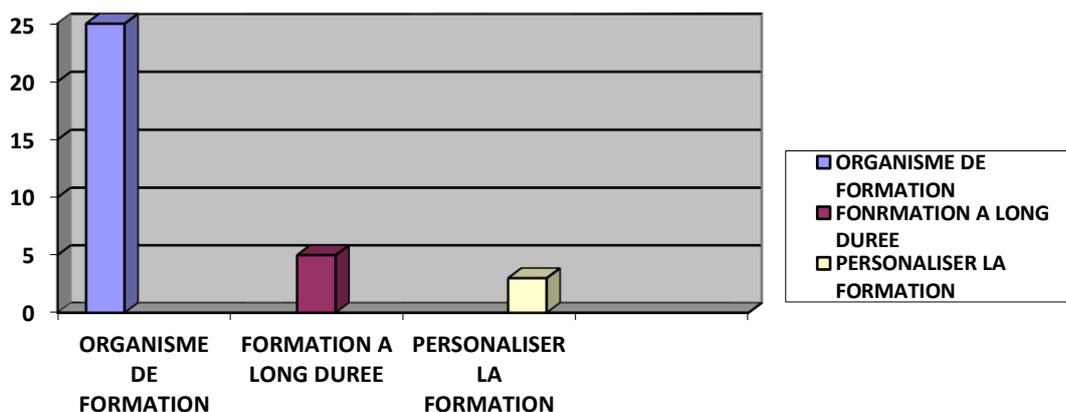
Néanmoins, les propositions des ouvriers pour améliorer la qualité de la formation au sein de l'unité Froid, ENIEM : La majorité des ouvriers soit, 25 ouvriers estiment bien choisir l'organisme de la formation peut être un moyen pour l'amélioration de la qualité de la formation comme le montre le tableau suivant :

Tableau N° 18 : La qualité de la formation

Bien choisir l'organisme de la formation	25	75.75%
Opter pour des formations à long dure	05	15.15%
Personnaliser la formation	03	09.09%

Source : données collecter au niveau de L'Unité Froid, ENIEM.

Graphique N°9 : La qualité de la formation



Source : données collecter au niveau de L'Unité Froid, ENIEM.

Chapitre III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM

Conclusion :

L'ENIEM a fournie des efforts considérables pour le développement du capital humain de ses salariés, pour chaque exercice elle forme un nombre important de ses salariés, et elle loue d'importants budgets. Pour cette raison, ENIEM est consciente de la nécessité d'accorder une importance pour le développement du capital humain des salariés par la formation pour développer leurs compétences.

Malgré les efforts fournis par l'ENIEM dont le but de valoriser et développer le capital humain ; il reste toujours des insuffisances dans ce processus de développement ; l'exploration des formes alternatives de la formation et de développement des compétences sont toujours absente au niveau de l'ENIEM ; tel que le télé-enseignement et la E- formation ; ce sont des méthodes qui peuvent rendre flexible ce processus.

Enfin, les gestionnaires des RH doivent mettre en œuvre des pratiques visant la fidélisation des meilleurs employés afin d'éviter leur départ pour la concurrence. Il s'agit de concevoir des programmes d'actions permettant d'améliorer la motivation des employés et leur satisfaction au travail. La rémunération, la gestion dynamique des carrières ou encore les programmes de bien-être au travail sont autant de leviers d'action possibles.

Conclusion Générale

Au cours de cette étude, nous avons tenté de démontrer notre capacité à repérer un sujet de recherche original et contemporain. La contribution de la formation dans le développement du capital humain.

Cette dernière est à prendre en considération en élaborant des projets de changement et de modernisation technologique, économique et managériale.

Pour mieux répondre à notre sujet de recherche, nous avons effectué une enquête de terrain auprès des salariés de l'ENIEM, plus précisément ceux de l'unité froid, afin de démontrer l'importance accordée à la formation et les moyens mis en œuvre pour son développement ainsi que le degré de satisfaction des salariés.

Notre recherche est limitée aux niveaux de l'unité froid, faute de quoi nous avons obtenu que quelques réponses, soit 33 réponses sur 60 questionnaires distribués, cela se traduit par la situation difficile que traverse l'ENIEM actuellement, Mais nous avons fait de notre mieux pour avoir ces réponses à notre thématique de recherche.

A travers les résultats obtenus de cette enquête, on peut dire que cette entreprise est consciente de la nécessité d'accorder une importance pour le développement du capital humain des salariés par la formation.

ENIEM considère la formation comme un levier principal de formation des compétences, cela se traduit par un nombre important d'efforts dans la mise en œuvre des programmes de formation, et par un nombre important de formation qui se réalise dans chaque exercice et l'importance du budget alloué.

A l'issue de notre travail de recherche, nous pouvons déduire ce qui suit :

- L'enquête menée auprès de l'ENIEM, nous a permis de confirmer nos deux hypothèses de départ, à savoir :
 - La formation est un moyen efficace pour le développement du capital humain ;
 - La formation contribue dans l'atteinte des objectifs des salariés suite à leur satisfaction, et constitue un facteur de motivation.

Conclusion Générale

- La formation est un investissement stratégique qui permet le développement des connaissances des salariés. Elle est devenue une politique intégrante dans la GRH.

Néanmoins, Malgré les efforts fournis par l'ENIEM dont le but de valoriser le capital humain ; il reste toujours des insuffisances dans ce processus de valorisation, En prenant en compte les moyens et les capacités dont dispose l'ENIEM, La fonction GRH de cette entreprise doit s'articuler autour de trois politiques clefs pour valoriser son capital humain: l'acquisition, le développement et la fidélisation du capital humain

Bibliographie

Ouvrages

1. Alin CHAMAK, Céline FROMAGE, « LE CAPITAL HUMAIN », Edition LIAISONS, Paris, 2006.
2. BARBET Et ALII, Définition adapter pour la GRH, Ep, groupe de réflexion épistémologique et prospective en GRH, Edition Economica, Paris 1993.
3. François COULOMB, « Management des entreprises», Edition ellipses 2007.
4. N.ZUINEN et S. VARLEZ), « Développement durable : modes de production et capital humain », Edition WORKING PAPER, Bruxelles, 2004.
5. Peretti J.M., « Ressources humaines », Edition l'harmattan, 1999,Paris.
6. A. MEIGNANT, " Manager la formation ", Edition liaisons, 1998, cité dans l'ouvrage J-M PERERRI, "Ressources humaines ", Edition Vuibert, Paris, 2010.
7. ABDELAZIZ Dali, La gestion des ressources humaines en Algérie, Edition Vuibert, 2006.
8. Ahmed BOUNFOUR, Georges EPINETTE, « VALEUR ET PERFORMANCE DES SI UNE NOUVELLE APPROCHE DU CAPITAL IMMATERIEL DE L'entreprise », Edition Dunod, Paris,2006.
9. Alain MEIGNANT, « Manager la formation », Edition, d'organisation, Paris, 1991.
10. Guy le BOTERF, « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », Edition organisation, Paris, 1993.
11. Jaque SOYER, « Fonction formation », Editions organisation, Paris, 2003 .
12. L. BELANGER, " Gestion des ressources humaines», Edition Montréal, Canada, 1981.
13. L.SEKIOU et L. BLONDIN, "Gestion du personnel», Edition d'organisation, Paris, 1986.
14. OCDE, "Du bien être des nations : le rôle du capital humain et social", Editions de l'OCDE, Paris, 2001.
15. OCDE, « Mesurer le capital humain : vers une comptabilité du savoir acquis », Paris , Edition, 1996.
16. P.ROMELAER," La gestion des ressources humaines ", Edition Armand Colin, Paris, 1993.
17. Philippe C. et Pierre C., « Traité des sciences et techniques de la formation », Edition Dunod, Paris, 2004.

Bibliographie

18. R. VATIER " développement de l'entreprise et promotions des hommes», Edition Entreprise moderne (EMI), 1985, Paris.
19. SEKIOU, BLONDIN, PERETTI et autres, « Gestion des ressources humaines », Edition Debock Université, Bruxelles, 2001.
20. SYLVAIN CLEMENT, HERVEBOUGAULT, EWA FILIPIAK" les mécanismes de financement de la formation professionnel :Algérie, Maroc, Tunisie, Sénégal, document N° 14 de l'agence française du développement, Edition Magellan et Cie, Paris, 2005.

Mémoires et thèses

21. BOUALLECHE Abdelkrim, « La valorisation du capital humain aux seins des entreprises publiques Algériennes », Mémoire de Magistère, Option : Management des Entreprises, UMMTO.
22. KEHRI S., La problématique de l'intégration stratégique des ressources humaines dans l'entreprise algérienne, Mémoire de magister, Spécialité : Management des entreprises, UMMTO,
23. HADJI Mounir, Conflits de rationalité et construction de la GRH dans le contexte des économies en transition, cas des entreprises algériennes, université de Lille 1, 1999.
24. KEHRI S.,La problématique de l'intégration stratégique des ressources humaines dans l'entreprise algérienne, Mémoire de magister, spécialité : Management des entreprises.
25. AMRI Moussaoui, Le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience algérienne", Mémoire de magister en sciences économique , option : gestion d'entreprise, UMMTO .

Revues

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

Dictionnaires :

27. Claude JESSUA, Christian LABROUSSE, Daniel VITRY « Dictionnaire des sciences

Bibliographie

28. Petit Larousse, « Dictionnaire encyclopédique pour tous », librairie Larousse, Paris, 1980.

Textes juridiques

29. Décret N° 82-298 du 04 septembre 1982, relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise ;
30. La loi 88-01 : du 12 janvier 1988, portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques.
31. Décret N° 98-355 du 10 novembre 1998, portant création, organisation et fonctionnement du fond national de développement de l'apprentissage et de la formation continue (FNAC).
32. Décret exécutif N° 98-363 du 15 novembre 1998 modifiant et complètent le décret exécutif N° 98-114 du 18 avril 1998.

Site internet :

33. WWW.HEC.FR.
34. WWW.EDUCATION.GOV.DZ
35. www.ilo.org

Table des matières

Introduction generale.....	1
Chapitre I : Les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH	
Section(01):Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines	7
1.1/ Historique de la Gestion des Ressources Humaines.....	7
1.2/ Évolution de la fonction Ressources Humaines	8
1.2.1) Le passage de la gestion de personnel à la gestion des ressources humaines	10
1.2.2/ La différence entre GRH et gestion du personnel :.....	11
1.3/ Définition de la GRH	12
1.4/ Les activités de la GRH.....	13
1.5/ Les défis actuels de la gestion des ressources humaines	13
1.5.1/ Le défi de mondialisation.....	13
1.5.2/ Le défi technologique	14
1.5.2.1// Evolutions des qualifications.....	14
1.5.2.2/Sureffectif et GRH.....	14
1.5.3/ Le défi démographique	14
1.5.4/ Les défis économiques.....	14
Section(02) : Le cadre conceptuel du capital humain	15
2.1/ La naissance du capital humain :	15
2.2/ Définition du capital humain :	17
2.3/ Le processus de développement du capital humain	18
2.4/ L'importance du capital humain	20
2.5/ Les approches du capital humain	22
2.5.1/ L'approche économique du capital humain.....	22
2.5.2/ L'approche gestionnaire du capital humain	22
2.5.3/ L'approche comptable du capital humain	22
Section(03) : La formation : Evolution, définitions et typologies.....	23
3.1/ Les fondements de la formation.....	23
3.1.1/ L'évolution de la formation	23
3.1.2) Evolution de la culture de la formation chez les entreprises.....	24
3.1.3) Définitions et typologies de la formation	25
3.1.3.1) Raison d'être de la formation.....	25

Table des matières

3.1.3.2) Quelques définitions de la formation	25
3.1.3.3 / Les types de formation.....	26
3.2/ La politique de formation	29
3.2.1/Définition de la politique de formation	29
3.2.2/ Les objectifs d'une politique de formation	29
3.2.3 / Les moyens à mettre en place pour une politique de formation	30
3.2.4/ Les grandes étapes dans la construction d'une politique de formation	30
3.2.4.1/ Le choix par le catalogue	30
3.2.4.2/ La politique par le recensement.....	31
3.2.4.3/ La logique d'investissement	31
3.2.4.4/ La logique du Co-investissement	31
3.3/ La mise en place d'une action de formation	31
3.3.1/ Identification et l'analyse des besoins.....	31
3.3.2/ L'élaboration d'un plan de formation.....	33
3.3.2.1/ Définition du plan de formation.....	33
3.3.2.2/ La réalisation et le suivi du plan de formation	33
3.4/ L'évaluation de la formation	34
3.4.2/ Les règles à suivre pour l'évaluation	36
3.4.3/ La qualité de la formation	36
3.5/ Les objectifs de la formation	37
3.5.1 / Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié	38
3.5.2 / Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation	39
3.6 / Elaboration d'un programme de formation	39
3.6.1 / Identification des besoins.....	39
3.6.2 / Coût de formation	40
3.6.3 / Evaluation et suivi de la formation.....	40
Conclusion.....	40
CHAPITRE II : Développement du capital humain en Algérie	
Section (01) : Evolution de la fonction ressources humaines en Algérie	43
1.1/ Genèse et développement de la fonction ressources humaines en Algérie.....	43
1.2/ Présentation de la fonction ressources humaines au seins des entreprises algériennes	44
1.3/ Les caractéristiques de la GRH en Algérie	44
1.3.1/ La direction des ressources humaines	44

Table des matières

1.3.2/ Le service formation.....	44
1.3.2/ Le service de recrutement.....	47
1.3.3/ La gestion prévisionnelle des effectifs	48
1.3.4/ L'appréciation du personnel	48
1.3.5/ Le marché du travail.....	48
1.3.6 / Le système d'information ressources humaines (SIRH).....	48
1.4/ Le cadre juridique de la GRH.....	48
Section (02) : La formation du capital humain en Algérie	50
2.1) Etat des lieux de la formation en Algérie.....	50
2.1.1/ L'éducation national	50
2.1.2/ L'enseignement supérieur	51
2.1.3/ La formation et l'enseignement professionnel	51
2.1.4 / Le secteur publique	51
2.1.5/ Le secteur privé	52
2.2/ La formation continu mise en œuvre par les entreprises	52
2.3/ Le développement des ressources humaines	53
2.3.1/ La formation :.....	53
2.3.2/ Les objectifs de la formation :.....	53
3.3.3/ L'importance de la formation :.....	53
3.3.4/ La gestion des carrières	54
3.3.5/ L'importance de la gestion des carrières	54
Conclusion.....	56
CHAPITRE III : Le développement du capital humain par la formation au sein de l'ENIEM	
Introduction	57
Section(01) : Méthodologie de la recherche et présentation de notre sujet d'étude.....	58
1.1/ Présentation de notre travail de terrain.....	58
1.1.1/Présentation de l'enquête	58
1.1.2/ Présentation du questionnaire	59
1.1.3/ Présentation de l'organisme d'accueil : Entreprise Nationale des Industries Electroménagère.....	59
1.1.3.1/ Situation géographique de l'ENIEM.....	59
1.1.3.2/ Historique.....	59
1.1.3.3/ La structure organisationnelle de l'ENIEM	60
1.1.3.4/ Missions et objectifs de l'ENIEM	63

Table des matières

Section (02) : Analyse du capital humain et pratique de la formation au sein de l'unité Froid de l'ENIEM	65
2.1/ Description du capital humain au sein de l'unité Froid de l'ENIEM	65
2.1.1/ L'effectif de l'unité de froid, ENIEM :.....	65
2.1.2/ Présentation du capital humain par genre.....	65
2.2/La formation au sein de l'ENIEM	66
2.2.1//Les principaux objectifs et apports de la formation dans l'ENIEM	66
2.2.1.1/ Objectifs de la formation dans l'ENIEM	66
2.2.1.2/ Apports de la formation.....	67
2.2.2/ Outils de la gestion de la formation dans l'ENIEM	68
2.2.2.1/ La fiche de poste	68
2.2.2.2/ Evaluation des salariés après la formation	69
2.2.3 /Les déterminants de la formation dans l'ENIEM	69
2.2.3.1 /Les déterminants liés à l'environnement interne	69
2.2.3.2/ Les déterminants liés à l'environnement externe.....	71
2.2.4 /Plans de formation de l'ENIEM	73
2.2.5/Les types de formations dans l'ENIEM	74
2.2.5.1/ Formation d'intégration	74
2.2.5.2/ Formation d'adaptation.....	75
2.2.5.3/ Formation de perfectionnement.....	75
2.2.6/ L'évaluation et le suivi des formations	75
Section (03) : La contribution de la formation dans le développement du capital humain au sein de l'unité Froid de l'ENIEM : Analyse des résultats	77
3.1/ Analyse de l'échantillon	77
3.1.1/ La répartition de l'échantillon par genre.....	78
3.1.2/ La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	79
3.1.3/La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle	79
3.2/ Analyse de la formation au sein de l'unité Froid, ENIEM	81
3.2.1/ Définition et Perception de la formation	81
3.2.2/ Le mode de sélection pour suivre une formation	83
3.2.3/ Les types de formation.....	84
3.3/ Développement du capital humain de l'unité Froid, ENIEM	85
3.2.4/ Evaluation de la formation	85
3.3.2/ L'importance de la formation	87

Table des matières

3.3.3/ Le développement des compétences	87
3.4/ Synthèse des résultats obtenus	88
Conclusion :	90
Conclusion générale:	91
Bibliographie:.....	93

Résumé :

Suite au contexte actuel, marqué par les différentes mutations, les entreprises sont appelées à considérer le capital humain comme ressources clés, qu'elles doivent développer afin de répondre à ces changements. La formation en est un outil crucial pour assurer son développement.

Notre problématique retenue à partir de là, vise à comprendre et à déterminer qu'elle est la contribution de la formation dans le développement du capital humain au sein de l'ENIEM, et plus particulièrement dans l'unité froid.

D'après les résultats obtenus nous déduisons que la formation est un moyen efficace pour le développement du capital humain et très utile pour devenir compétent et opérationnel dans leur travail, d'une part, la formation est un facteur de motivation et un moyen de bénéficier d'une promotion, d'autre part.

Mots clés : Gestion des ressources humaines, capital humain, la formation, développement du capital humain

Following the current context, marked by different changes, companies are called to consider human capital as key resources, which they must develop in order to respond to these changes. Training is a crucial tool for ensuring its development.

Our problematic chosen from there aims to understand and determine how training contributes to the development of human capital within the ENIEM.

From the results obtained we deduce that training is an effective means for the development of human capital and very useful to become competent and operational in their work, on the one hand, training is a motivating factor and a means of benefiting promotion, on the other hand.