

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,
COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION



DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Gestion des Ressources Humaines

THEME :

LE RÔLE DE LA FORMATION DANS L'AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES
DU PERSONNEL.

CAS SPA GROUPE OSMOSE

Présenté par :

Mr. ABARAB Lyes

Melle. AIT BENALI Fatima

Dirigé par :

Mr. KEHRI Samir

Promotion : 2021/2022

REMERCEMENT

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant de m'avoir donné la force et la volonté d'accomplir ce modeste travail.

Il nous est particulièrement agréable d'exprimer ici notre reconnaissance envers tous ce qui a rendu possible ce travail.

Nos vifs remerciements vont à Mr. KEHRI Samir qui a bien voulu prendre la responsabilité de diriger notre travail, pour cela nous l'assurons de notre sincère gratitude et notre respect le plus profond.

Nos sincères remerciements vont également pour l'ensemble du personnel du groupe OSMOSE, en particulier

Mme. MERADJI Amel

Nous tenons à remercier tous les enseignants qui ont contribué à notre formation universitaire.

DEDICACES

Je dédie ce Modeste travail :

À maman et ma tante qui m'ont soutenu durant ces années d'études Qu'elles trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.

À mon père en signe d'amour de gratitude et de reconnaissance pour tout le soutien et les sacrifices dont il a fait preuve à mon égard.

À mes chères sœurs Nouara, ouiza et lydia qui ont partagé avec moi les moments d'émotion lors la réalisation de ce travail.

A mes chers frères Md oualifarhat et sa femme zohra et ses filles adorées Elene ,Eliana ,fouad et djedjiga et leur petite princesse Elena.

A mon cher binôme abarab lyes pour son encouragement ses efforts et le travail partagé.

A mon cher ami Hocine en témoignage d'amitié sincère et tous mes amis de la promotion master 2 GRH 2022 Chakib et Aissa .

Je vous dédie ce travail en vous souhaitant un avenir radieux et plein de bonne promesse.

Fatima

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail : A mes très chers parents qui m'ont soutenu pendant ma carrière d'études et à qui je souhaite une très longue vie.

A mon ami et binôme Fatima Ait Benali

*A tous mes amis spécialement à Chakib,
Jugurtha, Rafik ,Aissa , Kenza.*

A tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Lyes

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
GPRH	Gestion prévisionnelle de la ressource humaine.
GRH	Gestion des ressources humaines.
ISO	Organisation internationale de normalisation.
OPCA	Organisation paritaire collecteur agréé.
OST	Organisation scientifique du travail.
RH	Ressources humaines.
SPA	Société par action

Liste de figures

Figure 1: la pyramide des besoins de maslow	14
Figure 2: le pilotage de la carrière dans l'entreprise.	24
Figure 3: le cycle du processus du plan de formation	42
Figure 4: Localisation du complexe OSMOSE	61
Figure 5: Organigramme de l'entreprise	62
Figure 6: Organigramme de la direction générale	62
Figure 7: Organigramme du laboratoire	63
Figure 8 : Organigramme de l'unité de maintenance	63
Figure 9: Organigramme de l'unité de production	64
Figure 10: Répartition de l'échantillon par sexe.	76
Figure 11: Répartition de l'échantillon par tranche d'âge	77
Figure 12: Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction.	78
Figure 13: Répartition de l'échantillon selon l'expérience.	79
Figure 14: Répartition par la méthode de recrutement	80
Figure 15: Répartition de l'échantillon selon les agents qui ont bénéficié d'une formation	81
Figure 16: Répartition de l'échantillon selon la nature de la formation	82
Figure 17: Répartition de l'échantillon selon les types de la formation.	83
Figure 18: Répartition de l'échantillon selon les raisons d'être en formation.	84
Figure 19: Représentation des méthodes de sélection du personnel.	85
Figure 20: Représentation graphique la suffisance de documentation.	86
Figure 21: Le sentiment du formé à l'issue de la formation	88
Figure 22: amélioration des compétences après la formation	89
Figure 23: Répartition de l'échantillon selon le niveau de connaissance acquise à l'issue de la formation	90
Figure 24: Graphe représente l'adéquation entre les compétences et les exigences du poste de occupé	91
Figure 25: L'acquisition des nouvelles compétences par la formation lié au poste du occupé.	92
Figure 26: évaluation de la formation	93
Figure 27: La formation est indispensable pour l'acquisition des nouvelles compétences.	94
Figure 28: graphe représente la formation comme outil de développement des compétences.	95
Figure 29: graphe représente le rôle de la formation dans l'acquisition des compétences.	96
Figure 30: Souhait d'autre action de formation	97

Liste des tableaux

Tableau 1: Potentiel de production du complexe. _____	67
Tableau 2: Répartition de l'échantillon par sexe _____	76
Tableau 3: Répartition de l'échantillon par tranche d'âge. _____	77
Tableau 4: Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction _____	78
Tableau 5: Répartition de l'échantillon selon l'expérience. _____	79
Tableau 6: Répartition de l'échantillon par la méthode de recrutement _____	80
Tableau 7: Répartition de l'échantillon selon les agents qui ont bénéficié d'une formation. _____	81
Tableau 8: Répartition de l'échantillon selon la nature de la formation _____	82
Tableau 9: Répartition de l'échantillon selon les types de la formation. _____	83
Tableau 10: Répartition de l'échantillon selon les raisons d'être en formation _____	84
Tableau 11: Les méthodes de sélection du personnel _____	85
Tableau 12: La suffisance de documentation. _____	86
Tableau 13: Le sentiment du formé à l'issue de la formation. _____	87
Tableau 14: amélioration des compétences après la formation. _____	89
Tableau 15: Répartition de l'échantillon selon le niveau de connaissance acquise à l'issue de la formation _____	90
Tableau 16: l'adéquation entre les compétences et les exigences du poste de occupé _____	91
Tableau 17: L'acquisition des nouvelles compétences par la formation lié au poste du occupé : _____	92
Tableau 18: évaluation de la formation _____	93
Tableau 19: La formation est un indispensable pour l'acquisition des nouvelles compétences _____	94
Tableau 20: La formation comme outil de développement des compétences. _____	95
Tableau 21: Le rôle de la formation dans l'acquisition des compétences _____	96
Tableau 22: Souhait d'autre action de formation _____	97

Sommaires:

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale

Partie 1 : cas théorique sur la formation et le développement des compétences

Chapitre 01 : la formation en GRH

- Section01 : aperçu théorique sur la GRH.....5
- Section02 : les principales activités de La GRH.....18
- Section03 : la place de la formation dans la GRH.....26

Chapitre 02 : LA formation comme moyen de développement des compétences

- Section 01 : la formation.....38
- Section 02 : la notion de compétence.....46
- Section 03 : le renforcement et l'amélioration des compétences du personnel par la formation.....52

Partie 2 : cas pratique au sein de l'entreprise SPA GROUPE OSMOSE

Chapitre 03 : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences ou sien de l'entreprise « OSMOSE »

- Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....59
- Section 02 : la formation au sein de l'OSMOSE.....67
- Section03 : L'analyse et L'interprétations des résultats (questionnaire).....75

Conclusion générale

Bibliographie

Annexe

Table matières

Résumé

Introduction général

Introduction général

Comme pour tous les domaines de gestion, la gestion des ressources humaines est une pratique qui a un rôle spécifique à jouer par apport à la mission générale de l'organisation, privée soit-elle ou publique. En effet, il est admis aujourd'hui que la ressource humaine constitue un facteur et un vecteur de performance dans toute organisation. Les ressources humaines sont considérées comme étant une source fondamentale à exploiter pour obtenir la création de valeur et de la richesse. Ses ressources peuvent être utilisées comme un levier stratégique pour réaliser les objectifs fixés par l'entreprise, et être à la hauteur du marché concurrentiel en tenant compte de sa forte tendance vers la mondialisation.

Depuis l'apparition des premières théories des organisations, la formation avait toujours occupé une place importante dans cette littérature abondante pour illustrer son importance dans le développement de l'entreprise. C'est pourquoi l'organisation de toute entreprise accorde une place bien claire à la formation en lui accordant un service ou une direction selon la taille de l'entreprise.

Par conséquent, les entreprises doivent s'assurer que ces ressources humaines sont mises à jour et continuellement développées afin de suivre les développements modernes. La formation est essentielle pour assurer l'efficacité de cette mise à jour de développement des compétences.

Le développement des compétences consiste à assimiler des savoir-faire et savoir-être utiles dans un contexte professionnel. Il s'agit d'acquérir, d'actualiser ou de perfectionner les connaissances nécessaires au bon exercice de son poste actuel ou futur.

Le développement des compétences peut se faire de différentes manières, non seulement par des conférences, du coaching, des forums professionnels, des salons, des événements formels ou informels, mais aussi par la formation professionnelle.

Cependant, la formation doit être structurée de manière à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie. Le but ultime de la formation est d'améliorer les performances, le comportement et les compétences dans la direction souhaitée.

En pratique, la formation est donc un élément stratégique que les entreprises peuvent utiliser pour mettre à jour, améliorer et développer les compétences de leurs employés. Dans

Introduction général

ce contexte, il est nécessaire d'intégrer la formation comme outil de gestion et de développement du personnel dans les entreprises.

Dans cette optique. Nous tenons d'effectuer une recherche au sien de l'entreprise OSMOSE à fin d'étudier la formation professionnelle et bien sûr son rôle dans le développement des compétences du personnel.

Pour mieux comprendre le rôle de la formation dans le développement des compétences du personnel. Notre travail de recherche consiste à rependre à la problématique suivante qui se situe dans le cadre de la recherche en gestion des ressources humaines sur : « **on quoi consiste le rôle de la formation dans l'amélioration des compétences du personnel cas spa groupe OSMOSE** »

Dans cette problématique, découlent les questions secondaires qui détermineront les grandes étapes à suivre dans notre étude et ces questions peuvent être énoncées comme suite :

- Quelle est la place de la formation dans la GRH ?
- Quelle est la relation existante entre la formation et les compétences ?
- Comment mettre la formation au service du développement des compétences ?

Pour apporter des éléments de réponses à la problématique et les questions posées nous avons élaboré les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : la formation peut réellement permettre le développement des compétences et en particulier au sein de l'entreprise OSMOSE à travers une action de formation qui est conforme aux besoins exprimés par le personnel et l'entreprise.

Hypothèse 2 : la formation suivie par le personnel de la « OSMOSE » augmente le degré de satisfaction.

Les raison du choix du sujet :

L'objet de notre thématique de recherche est d'étudier le rôle de la formation dans le développement des compétences Du personnel au sein de l'entreprise de fabrication de détergents (OSMOSE). Cela nous permet de considérer les aspects suivants :

-l'importance de la formation au sien de l'entreprise OSMOSE.

Introduction général

- la compétence qui demeure un sujet fondamental dans l'entreprise et rôle de la formation dans le développement des compétences des salariés.

Le rôle de la formation et sa contribue dans le développement des compétences et l'importance du thème dans la gestion des ressources humaines, qui mérite bien être traité, du fait qui il consiste l'un des facteurs de l'existence et de dévolution des entreprises.

Méthodologie de recherche :

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

- **Le volet théorique** s'appuie sur une large consultation d'ouvrage, article et des travaux universitaires comme les thèses et les mémoires ayant traité des thèmes proches de notre sujet et objet d'étude.
- **Le volet empirique** basé sur une étude de cas unique et Pour réaliser ce travail, nous avons suivi une démarche de type quantitatif qui s'appuie sur un questionnaire, lié à notre thème, distribué à un échantillon des salariés qui travaillent au sein de l'entreprise OSMOSE.

L'objectif de la recherche :

Dans toute recherche scientifique en premier lieu il est nécessaire de préciser les objectifs à réaliser, notre étude vise à atteindre les objectifs suivant :

- Montrer l'importance de la formation dans la gestion des ressources humaines.
- Avoir comment la formation collabore ou développement des compétences des salariés.
- Découvrir comment la formation contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise ainsi celle de son personnel.
- Apercevoir comment la formation l'évolution et le développement de l'entreprise.

Pour bien analyser cette problématique, nous avons structuré le corpus de notre travail comme suit :

La première partie de ce mémoire est consacrée à la revue de la littérature existante sur le sujet, comprenant :

Introduction général

- **Un premier chapitre** : Nous avons essayé de faire une revue générale sur la GRH, nous avons tout d'abord donné quelques définitions à cette notion, préciser ses objectifs ainsi que ces principal activités, et démontrer la place de la formation dans la gestion des ressources humaines.
- **Un second chapitre**, consacré à la formation et au développement des compétences. Est de préciser le rôle de la formation dans l'amélioration des compétences du personnel.

La deuxième partie de ce mémoire concerne l'aspect pratique de l'étude qui porte sur la présentation de l'organisme d'accueil où on a effectué notre enquête, l'analyse et interprétation des données du terrain.

**Partie1 : cas théorique sur la
formation et le développement
des compétences**

Chapitre 01 : la formation en GRH

Chapitre I : la formation en GRH

Introduction du chapitre

Comme les autres domaines de la gestion. La gestion des ressources humaines est une pratique qui correspond à une fonction de l'entreprise ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation. La Gestion des Ressources Humaines est cette partie de la gestion qui veut améliorer l'homme dans sa contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation et faire face aux changements qui peuvent affecter cette dernière.

La formation du personnel constitue l'un des principaux instruments sur lesquels repose le perfectionnement des compétences du capital humain mais aussi assurer la pérennité de l'entreprise et sa flexibilité. La formation se présente comme un moyen d'ajustement, du moment où elle est dotée par un ensemble d'activités, d'apprentissage planifié, visant l'acquisition de connaissances, d'habiletés et d'attitudes propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement et en même temps la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation.¹

Pour acquérir une idée approfondie et une perception précise sur la formation du personnel comme vecteur essentiel dans la gestion des ressources humaines, il est impératif de voir le passage sur l'évolution et les fondements de cette fonction également la place de la formation dans cette dernière.

Section 1 : Aperçu théorique sur la GRH

Depuis longtemps, la gestion des ressources humaines fut un domaine vital qui s'est développé d'une façon graduelle. La plupart des chercheurs expérimentés s'intéressèrent aux aptitudes des entreprises à gérer leurs activités de recrutement et de la sélection des candidats compétents, par ce que la performance et la compétitivité de l'entreprise dépendent fortement de l'efficacité des travailleurs.

1.1 Définitions

Il existe plusieurs définitions parmi elles on trouve :

« C'est un ensemble de pratiques de gestion ayant pour objectif la mobilisation et le développement des ressources humaines pour un haut niveau de performance »

¹PALMER, RODGER-E BENEFIT COST STUDY OF AN education investissements in small business. American journal of small business, vol, 11 pp avril 1987, no4 p43-44.

Chapitre I : la formation en GRH

organisationnelle. C'est une activité qui devrait viser à améliorer la communication inter fonctionnelle au sein du gouvernement.»²

« La gestion des ressources humaines dans une organisation peut également être définie comme "un ensemble intégré d'activités visant à gérer les capacités et les énergies des individus dans le but d'aider à la réalisation de la vision, de la stratégie et des objectifs de l'organisation ".»³

La gestion des ressources humaines est définie comme « un ensemble de politiques et de pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives afin d'atteindre les objectifs organisationnels ».⁴

D'après ROUSSEL.P, « la GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ».⁵

Le Gall.J-M, quant à lui, définit la GRH ainsi « elle est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objectif la qualité de vie au travail, le développement des échanges et de la coopération, et l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle doit intervenir ».⁶

En effet, la gestion des ressources humaines se définit généralement comme un ensemble d'activités et pratiques visant la mobilisation, et le développement des hommes en entreprise pour pouvoir fournir des ressources humaines en quantité et en qualité, dont

² ELIE COHEN, « l'administration du travail » kasse de France 2008 p.34

³ JEAN MARIE PERETTI, « RH », édition dunod, Paris 2006 p.06

⁴ SEKIOU, Lakhdar, « gestion des personnel », les éditions d'organisation Paris 1986 p.03

⁵ ROUSSEL. P, citée par MORENO. M., « gestion des ressources humaines-GRH », IAE-UTI, Paris, 2008, p.07

⁶ LE GALL.J-M, « la gestion des ressources humaines, que sais-je ? », Ed presses universitaires de France, 2015, p7.

Chapitre I : la formation en GRH

l'entreprise a besoin afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés et pour une meilleure efficacité et performance.

1.2 Histoire de la GRH

La conception de la GRH est largement déterminée par la pensée dominante de l'époque. Pour comprendre la nature de l'histoire, nous présenterons les courants de pensée managériale qui sont à la source de la conception moderne de la GRH.

1.2.1 L'école classique

Au cours de la deuxième révolution industrielle, les premiers départements RH ont commencé à se construire. On assiste à l'émergence de fonctions autonomes, influencées par l'école classique, avec un triple développement.

- L'organisation scientifique du travail.
- L'organisation administrative du travail.
- La rationalisation de l'organisation.

1.2.1.1 Le mouvement de gestion classique (le TAYLORISME)

Frederick Winslow Taylor (1856-1956) : considéré comme l'un des fondateurs de l'école classique de management, il a été ouvrier puis ingénieur dans l'industrie sidérurgique, dans la région de Philadelphie, au Nord d'Est des Etats-Unis.

Son expérience a inspiré l'idée d'optimiser la productivité de travail en le décomposant en opération élémentaires (mode opératoire, geste, tâches, temps) pour mieux l'analyser. Cette analyse est à la base de ce que Taylor appelle « management scientifique » traduit en français « l'organisation scientifique de travail »(O.S.T)⁷

a) Les principes du taylorisme

A partir de cette organisation Taylor est convaincu que les intérêts des dirigeants et des exécutants peuvent être convergents. Il propose que patron et ouvrier joignent leurs efforts pour augmenter la valeur ajoutée de l'entreprise. Concrètement les apports de Taylor se résument en quatre principes d'organisation :

⁷FREDY-PLANCHOT, Théorie des organisations appliquée au MRH, édition FOUCHER, Vannes, 2008, p101

Chapitre I : la formation en GRH

- **division horizontale du travail** = conduit à la partialisations du travail, à la spécialisation des tâches et l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer la meilleure façon de faire.

- **division verticale du travail** = distingue les exécutants des concepteurs du travail. Dans cette logique on dissocie les « colles bleus » des « colles blancs ». Ce principe incite à placer la meilleure personne à la bonne place.

- **un système de salaires aux rendements** = il est fondé sur des primes de productivité du travail, cherche à développer la motivation de l'homme au travail. Outre une standardisation des tâches poussée à son maximum, Taylor souhaite l'établissement « du salaire à la pièce » qui constitue une motivation importante pour tous les ouvriers qu'il considère comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leur gains monétaires.

- **un système de contrôle du travail** = chaque geste de l'ouvrier est surveillé ce qui conduit à mettre en place des contremaitres chargés de réaliser ce contrôle.

Ces principes d'organisation reposent sur l'idée qu'il est possible d'appliquer à l'activité humaine un raisonnement courant en science, à savoir observer, classer les faits, les analyser et en tirer des lois ayant ici une portée générale sur le savoir-faire ouvrier

b) Les apports et les limites du modèles taylorien

On considère que l'un des grands mérites de Taylor est d'avoir conçu à travers l'OST un modèle d'organisation visant l'amélioration de la gestion de production en vue de l'augmentation de la productivité. Il est le premier théoricien à proposer une méthode opérationnelle très concrète.

Il s'appuie sur la notion de « rationalité scientifique ». De plus Taylor a recherché des conditions de compatibilité d'intérêts entre l'entreprise et ses salariés.

En revanche, on peut reprocher au taylorisme une division trop poussée des tâches qui limite l'initiative et l'autonomie au travail. De façon générale, on lui reproche d'avoir implicitement établi une distinction stricte entre le cerveau et les mains humaines.

1.2.1.2 Les mouvements d'administration scientifique(FAYOL)

Diplômé de l'école de mines, il débute dès l'âge de 19 ans comme ingénieur dans une entreprise industrielle. Il termine sa carrière en tant que directeur général.

Chapitre I : la formation en GRH

Le constat de Fayol est que les dirigeants d'entreprise sont formés dans des grandes écoles d'ingénieur où il y pratiquement que des cours techniques, où on enseigne jamais l'administration, le commerce, la finance etc. il est persuadé que tout bon manager-dirigeant ne peut se former directement sur le terrain et doit suivre des enseignements spécifiques.

Fayol propose une énumération complète de toutes les opérations auxquelles sont confrontées les entreprises. Il les classe en six groupes d'activités appelées « fonctions » :⁸

- **activités techniques** : production, transformation, fabrication (fonction production) ;
- **activités commerciales** : achats, ventes, échanges...
- **activités financières** : recherche et gérance de capitaux ;
- **activités de sécurité** : protection des biens et des personnes ;
- **activités comptables** : bilans, résultats, inventaires, calcul de cout de revient, statistiques...
- **activités administratives (ou de direction)** : prévoyance (planification), organisation, commandement, coordination, contrôle.

Les activités administratives doivent être enseignées dans tous les cursus de formation, mais leur succès repose sur l'application de quatorze principes qui concernent la direction des hommes au travail :⁹

- **la division du travail** : il faut spécialiser les travailleurs car c'est ainsi qu'ils deviennent expérimentés et productifs ;
- **autorité et responsabilité** : c'est le droit de donner des ordres et le pouvoir de les faire exécuter. Il distingue l'autorité statutaire et l'autorité personnelle qui en est le complément indispensable. La sanction doit toujours exister, elle est synonyme de responsabilité et elle doit s'appliquer même au plus haut niveau de la hiérarchie ;
- **la discipline** : obligation d'obéir selon les conventions établies. Elle correspond aux valeurs de l'entreprise ;
- **l'unité de commandement** : chaque homme ne doit avoir qu'un seul chef car un commandement double est une perpétuelle source de conflits (opposition à Taylor) ;

⁸ FAYOL, « administration industrielle et générale », édition ENAG, 1990, p5

⁹ ++http://linskiden.free.fr/website/IMG/pdf/PARTIE_1-4_chapitres.pdf.

Chapitre I : la formation en GRH

- **l'unité de direction** : les personnes doivent avoir non seulement un seul chef, mais aussi un seul programme ;
- **subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général** : les buts de l'entreprise sont prioritaires sur ceux des personnes ;
- **la rémunération** : doit être proportionnelle aux efforts fait pour la firme ;
- **le degré de décentralisation** : Fayol remarque que la centralisation est naturelle, mais cet état n'est « ni forcément bon, ni forcément mauvais ». Le degré de décentralisation doit dépendre de l'activité et surtout de la qualité du personnel ;
- **la hiérarchie** : est nécessaire mais les communications latérales sont indispensables face à une exécution rapide. La seule réserve est que les supérieurs aient connaissance de ces échanges selon le principe de la passerelle ;
- **l'ordre** : est à la fois matériel et moral qui signifie « une place pour chaque personne et chaque personne a sa place ». Cependant l'ordre social (relations entre les personnes) n'est pas facile à réaliser car il exige une connaissance exacte des besoins et des ressources sociales de l'entreprise et un équilibre constant entre ces deux forces ;
- **l'équité** : la justice résulte des conventions établies mais elle est insuffisante car tout ne pas être prévu. L'équité correspond à une notion de justice complétée par une certaine bienveillance ce qui demande une grande expérience ;
- **la stabilité du personnel** : Fayol affirme qu'elle constitue un facteur de réussite de l'entreprise, l'instabilité du personnel est « une maladie de l'entreprise » ;
- **l'initiative** : permettre au personnel de concevoir un plan et d'en assurer la réussite « c'est l'une des plus vides satisfactions de l'homme intelligent ». Elle doit être favorisée car c'est un élément de motivation essentielle quel que soit le niveau ;
- **l'union du personnel** : l'union fait la force, et le chef de l'entreprise l'obtient en pratiquant l'unité de commandement en évitant de diviser son personnel et en évitant d'abuser des communications écrites.

Chapitre I : la formation en GRH

1.2.1.3 WEBER et « la rationalisation de l'organisation »

Max Weber (1864 - 1920) Sociologue allemand, juriste de formation, il est professeur d'économie politique – profil de chercheur. La portée de sa théorie n'est appréciée que tardivement.

Le point de départ de Weber porte sur l'analyse des formes d'administrations. Ses travaux s'intéressent à la manière dont les hommes gouvernent en particulier pour imposer une autorité et faire en sorte que la légitimité de celle-ci soit reconnue par tous. On peut distinguer trois types d'autorités légitimes :

- L'autorité rationnelle (autorité légale/logique)

Elle se rapproche de celle qui existe dans l'administration contemporaine. Elle repose sur un système de buts et de fonctions conçus pour maximiser la performance d'une organisation, son exécution passant par des règles et des procédures. L'essentiel des décisions et des dispositions est écrit. C'est la fonction plutôt que l'individu qui est investi de l'autorité.

Ce système impersonnel, correspond pour Weber à la « bureaucratie », qui est la forme d'administration la plus efficace car elle ne tient pas compte des qualités personnelles des individus.

- L'autorité traditionnelle

Elle d'avantage liée à la personne que la fonction (dans les entreprises familiales). Le nouveau leader se voit confier son mandat par son prédécesseur dans une logique de transmission de culture et de valeurs. L'attitude dominante consiste à dire « Nous avons toujours fait comme cela ! ». Cette forme d'autorité repose sur l'adhésion de dispositions transmises par le temps et l'obéissance est fondée sur relation personnalisée.

- L'autorité charismatique (dévouement absolu)

Elle repose sur les qualités personnelles d'individus et ne peut se transmettre car elle tient exclusivement à la personnalité de cet acteur. Il s'agit d'une « relation de prophète à adepte qui implique la révélation d'un héros et sa vénération ». Cette autorité est assez instable car si le détenteur du pouvoir est « abandonné par la grâce » son autorité s'effrite/diminue. Le groupe fonctionne comme une communauté émotionnelle.

Chapitre I : la formation en GRH

1.2.2 Les théories des relations humaines

L'École des relations humaines s'est développée principalement dans les années 1930.

Elle étudie les attitudes des hommes au travail, leur psychologie et le comportement des groupes de travail. Ainsi, elle donne à la dimension humaine de l'entreprise une place essentielle.

1.2.2.1 Les travaux d'Elton Mayo¹⁰

E. Mayo est un sociologue psychologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines. Il est d'ailleurs considéré comme l'un des après fondateurs de la sociologie du travail. E. Mayo a voulu compléter l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, au prix d'un isolement du travailleur. Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés dans le cadre taylorien (salaires corrects, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail, sécurité de l'emploi, etc...). De ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs. L'une de ses expériences les plus connues est sans doute l'expérience de Hawthorne menée en 1930, dans l'usine Western Electric près de Chicago. L'usine Hawthorne, constituée de plusieurs ateliers occupant une main d'œuvre ouvrière principalement féminine, assemblait des circuits électriques destinés à des appareils de radio.

E. Mayo décide de constituer un groupe test dans un atelier à part afin de vérifier en quoi les modifications des conditions de travail pouvaient influencer sur la productivité du travail des exécutants, un autre atelier dans lequel les conditions de travail n'étaient pas modifiées servait de groupe témoin.

E. Mayo vérifie que l'amélioration des conditions matérielles de travail, l'éclairage en particulier, faisait croître la productivité. Mais il s'aperçut aussi, paradoxalement, que la suppression de ses améliorations (allongement des horaires, interdiction de parler pendant le travail, etc.) ne faisait pas baisser la productivité. D'autre part E. Mayo et son équipe constatèrent que la productivité des ouvrières dans l'atelier témoin avait, contre toute attente, tendance à s'accroître sans qu'aucune amélioration des conditions n'ait pu l'expliquer.

¹⁰MUCHA. L, « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », mémoire master professionnel en management stratégique des organisations, option Ressources humaines, université de Reims, soutenu en 2010, p 18-19.

Chapitre I : la formation en GRH

Par conséquent, cette étude a permis de montrer que les ouvriers travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. En effet, durant l'expérience, les employés de Western Electric, flattés d'être l'objet d'études, avaient sympathisé avec les chercheurs de l'équipe d'E. Mayo. Ils en conclurent que l'estime de soi, la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail.

1.2.2.2 Abraham H. Maslow¹¹

MASLOW développe dans les années 1940 une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observation clinique. A l'origine elle est une théorie de la motivation humaine. Elle trouvera par la suite des applications dans le domaine de la motivation de l'homme au travail, cette théorie apporte une réponse à la question formulée dans l'introduction précédente, qu'est-ce qui motive ? Quels sont les facteurs sources de la motivation ? La motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé. MASLOW observe que l'individu hiérarchise ses besoins et qu'il cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité. Il catégorise ses besoins en cinq classes dont l'ordre de priorité va de 1 à 5 :

1- Les besoins physiologiques : ce sont les besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre, d'être au chaud, de se reproduire...

Ce sont des besoins de survie liés à des pulsions instinctives.

2- Les besoins de sécurité : ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers. Ces besoins se manifestent par le respect des lois et des règlements, par l'adhésion à des mouvements syndicaux, par le paiement de contributions à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de toutes sortes.

3- Les besoins d'appartenance : ce sont des besoins de rapports sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir accepté et appartenir à un groupe.

4- Les besoins d'estime : ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui. Ils traduisent aussi l'estime de soi et le goût du pouvoir.

5- Les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi : ils sont liés au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover...

¹¹ROUSSEL. Patrice, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition ECONOMICA, 1996, p34.

Figure 1: la pyramide des besoins de maslow



Source : AMIEL Michel et AL, « **Management de l'administration** », 2ème édition, De Boeck, Paris, 1997, P63.

1.2.2.3 La théorie bi-factorielle Frederick Herzberg¹²

Cette théorie est fondée à partir d'une étude conduite à base des questionnaires distribués à 200 salariés d'une entreprise aux Etats-Unis. A partir de réponse portées à ces questionnaires, Herzberg distingue deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation ; les facteurs d'hygiène qui sont principalement liés à l'environnement de travail et les facteurs de motivation ou les facteurs moteurs liés au travail lui-même.

« Les facteurs d'hygiènes » créent une motivation extrinsèque (extérieurs au travail). Ils regroupent des besoins liés à la politique et l'administration de l'entreprise, aux qualités du supérieur hiérarchique, à la rémunération, aux relations avec le personnel d'encadrement et aux conditions de travail. Ils correspondent à des besoins dont l'absence procure à l'individu un sentiment de frustration et dont la satisfaction crée un état neutre de non satisfaction.

¹²LOUCHE Claude, « psychologie sociale des organisations », édition, ARMAND COLIN, paris, 2003, P 70

Chapitre I : la formation en GRH

Les facteurs intrinsèques ou moteurs comprennent l'accomplissement, la reconnaissance dans le travail, la nature des activités, le degré d'autonomie, de responsabilité et les possibilités d'avancement. Ils s'agissent donc d'éléments caractéristiques du poste de travail. Selon Herzberg leur présence conduit à des états de satisfaction « facteurs motivationnels » et leur absence à des états neutres.

Donc, cette théorie affirme que les sources de motivation que Herzberg nomme motivateurs sont liées aux améliorations du contenu de travail. Alors que les facteurs d'hygiène sont des facteurs d'insatisfaction des travailleurs. Et l'indépendance entre les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction aura des conséquences pratiques importantes : si on améliore les facteurs de contexte (salaire), on diminuera l'insatisfaction sans augmenter la motivation, par contre, si on donne des responsabilités, on augmente la satisfaction et la motivation.

1.2.2.4 Les théories X et Y de Douglas McGregor (1906-1964)

McGregor distingue deux analyses de l'homme au travail, les théories X et Y. En fonction de leurs caractéristiques respectives, on peut déduire le meilleur mode d'organisation du travail à adopter et les moyens pour y parvenir.

Selon la théorie x, les ouvriers ne veulent pas travailler, il faut les y contraindre, les menacer de sanction. Les individus préfèrent être dirigés protégés et ne pas être responsable

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

McGregor considère que la théorie X d'inspiration taylorienne est utilisée dans trop d'entreprises. Il préconise une évolution vers un mode d'organisation du travail centré autour de la théorie Y.¹³

1.2.3 L'école de la contingence

La théorie de la contingence La "contingence structurelle" désigne l'interdépendance de la structure et du fonctionnement avec les caractéristiques de son contexte. Comme

¹³<https://extranet.editis.com/ityonixweb/images/300/art/doc/7/70daa3bc77fe4f35313532343532353837313138.pdf>, consulté le 07/08/2022 à 13h13.

Chapitre I : la formation en GRH

métaphore de l'organisme vivant, l'entreprise est vue comme une cellule dans son écosystème. L'école de la contingence rejette l'idée d'un « one best way ».

Chaque organisation va apporter des réponses spécifiques à des problèmes, il n'existe pas de solution optimale. Il faut donc identifier les facteurs qui expliquent la contingence des organisations.

Les facteurs de contingence sont des éléments internes ou externes à l'entreprise qui influencent de manière déterminante sa structure.

- **Facteurs internes**

Ces éléments sont l'âge, la taille, la technologie, la stratégie, la culture, le secteur d'activité

- **Facteurs externes**

L'influence du contexte et de l'environnement (structure mécaniste et organique)

a) Les avantages de la théorie de contingence

- Améliorer l'efficacité des organisations.
- Montrer le rôle dynamique joué par des variables internes et environnementales sur l'évolution de la structure organisationnelle.
- Faciliter l'organisation au sein de l'entreprise.
- Répondre aux besoins de chaque organisation.
- L'avantage majeur de la théorie de contingence réside dans le concept

« D'équifinalité » des systèmes ouverts : Les nombreuses voies de changement et d'explication peuvent conduire à des mêmes effets.¹⁴

1.3 Objectifs de la gestion des ressources humaines¹⁵

La fonction ressources humaines vise plusieurs objectifs différents semblent contradictoires au départ, mais complémentaires lorsque définis et maintenus en équilibre.

¹⁴ resume-la-theorie-de-contingencedocx_compress.pdf.

¹⁵ Support de cours du module Gestion Stratégique des Ressources humaines(GSRH), 3ème Année GRH. 2018/2019.

Chapitre I : la formation en GRH

1.3.1 Objectif économique

Les fonctions RH contribuent à l'efficacité et à l'amélioration des résultats de l'entreprise s'il permet d'utiliser le plus raisonnablement possible les compétences et les habitudes de chacun. (division du travail entre les unités, analyse et description des postes, Rationalisation des niveaux de décision, meilleure sélection des candidats... etc.)

1.3.2 Objectif humain

Elle rappelle aux dirigeants que les humains ne peuvent pas être vus et traités de la même manière que ressource physique et financière. L'organisation du travail doit en tenir compte et Comprendre les besoins et les aspirations individuelles et chercher à améliorer les relations d'autorité entre les individus.

Tous les membres de l'organisation. Conduit à examiner leur comportement, leurs agissements comme diriger, participé, communiqué, contrôlé, etc. Ainsi, ces deux objectifs divergent s'équilibrent lorsqu'ils sont relié par l'objectif humain qui vise le bien être de l'individu et la survie de l'organisation, il devient alors possible à l'individu de satisfaire.

Certains de ses besoins à travers le travail actif et les activités de loisirs. De la même manière Les organisations doivent minimiser les restrictions et la standardisation des activités. Laisser à chaque membre une certaine autonomie dans le travail. La GRH a évolué depuis l'époque où sa fonction s'appelait "gestion des personnes" Personnellement. Ce n'est plus de l'administration, mais de la gestion du capital humain.

La GRH comporte de multiples aspects, tous aussi importants les uns que les autres. Nous pouvons conclure que la GRH est un ensemble de pratique du mangement ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande performance de l'organisation. Il s'agit d'une activité qui devrait contribuer à améliorer la communication transversale. Tout en faisant respecter l'organigramme de l'organisation, elle lui est donc indispensable

1.3.3 Objectifs d'actualisation

Elle doit favoriser le développement des habilités aptitudes et attitudes de potentiels de chacun, afin de lui permettre de se préparer à faire face au changement multiples (politique, technologique, humaines économiques et sociaux) et de réaliser son plan de carrière, et ses ambitions.

Section 2 : Les principales activités de La GRH

L'objectif de cette section est l'appréciation des principales activités de la GRH également leur objectif. Selon SEKIOU et autres, Les pratiques qui ont été examinées dans cette partie sont : la gestion prévisionnelle des ressources humaines, le recrutement, la rémunération, la formation, la gestion des carrières, et l'évaluation de la performances du personnel.

2.1 La gestion prévisionnelle de la gestion ressources humaines (GPRH) :

C'est une préoccupation constante de l'ensemble des acteurs de la GRH. « c'est l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques d'identifier, analyser, évaluer et prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et ceux des salariés à travers des stratégies à court, moyens et long Terme ».¹⁶

Donc la gestion prévisionnelle des ressources humaines constitue un ensemble des moyens qui visent à réduire les écarts entre les besoins de l'organisation sur le plan quantitatif (effectif) et qualitatif (compétence).

Pour déterminer les stratégies (Décision-Action), la GPRH prend appui sur une comparaison entre besoins anticipés (quantité, qualité) et des disponibilités en ressources humaines à savoir :

- si le besoin est inférieur aux disponibilités la stratégie RH va réduire le volume d'emploi.
- Si les besoins correspondent aux disponibilités la stratégie RH se compose d'une série d'action et de décision de stabilisation de la force de travail.
- si les besoins sont supérieurs aux disponibilités la stratégie RH va s'orienter vers l'acquisition de RH en interne ou en externe (recrutement).

• Les objectifs de la gestion prévisionnelle des ressources humaines

1) constituer schéma directeur qui articule la stratégie de l'entreprise et ses différentes

Pratiques GRH (recrutement. Formation, rémunération...etc.)

¹⁶ SEKIOU et Autres ; « GRH » édition Deboeck université ; canada 2001 , p 70

- 2) fournir sur le plan qualitatif et quantitatif les ressources humaines nécessaires à l'activité.
- 3) obtenir davantage d'informations sur les RH est assurer une meilleure utilisation cette dernière.
- 4) maîtriser et adapter aux changements de l'environnement technologique, économique....etc.

2.2 Recrutement

Le processus de recrutement constitue l'un des principaux leviers de la main-d'œuvre. Le recrutement est l'adéquation possible entre le poste et une personne, il consiste à positionner la bonne personne à la bonne place et au bon moment.

2.2.1 Définition du recrutement

Selon Pierre Louart, « On appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers candidats, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer ». ¹⁷

Le recrutement peut-être défini comme étant « une ensemble d'actions mise en œuvre par l'organisation pour attirer des candidats possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat des ou dans l'avenir un poste vacant ».

On peut dire que le recrutement est un moyen qui permet de trouver une personne qui correspond aux besoins et compétences considérés comme requises à un poste de travail donné dans une organisation donnée.

2.2.2 Les objectifs du recrutement

Les principaux objectifs du recrutement peuvent être énumérés ainsi :

- Fournir à l'entreprise le plus grand nombre des candidats qualifiés.
- Assurer le succès des programmes d'embauche au sein d'une entreprise.
- Élaboration des techniques et des méthodes permettant de sélectionner des profils et des compétences disponibles sur le marché de travail.

2.2.3 Les sources du recrutement :

Deux grandes sources de recrutement (interne, externe) :

¹⁷ SEKIOU et Autre , OP CIT P 227

Chapitre I : la formation en GRH

Source interne: les poste vacant sont proposés généralement aux salariés de l'entreprise en priorité Dans le cadre des politiques de mobilités Interne ou de promotion . Le recrutement externe n'est pas autorisé qu'en possibilité de recrutement interne.

Source externe : l'entreprise peut recruter en externe si y'a pas de bons candidats en interne

Une fois la décision est prise, à la date convenue il faut faire entrer le nouveau collaborateur et Assurer dans les meilleurs conditions son accueil et son intégration.

2.3 La rémunération :

La rémunération constitue l'un des moyens que l'organisation possède dans le but de motiver le personnel et à attirer des nouveaux candidats qualifiés afin de rejoindre des effectifs.

2.3.1 Définition de la rémunération :

On distingue :

- La rémunération directe : il s'agit d'un paiement qui a une relation direct avec Le travail fourni , cette dernière comprend « les paiements en espèce et Sommes Gagnées par le salariée les gains résultant d'autres systèmes de rémunération comme les régimes d'incitation et d'intéressement ». ¹⁸
- La rémunération indirecte: comprend toutes les compensations qui font partie du contrat social liant l'employeur et l'employé comme les avantages sociaux, congés payés ... etc. donc cette dernière peut être définie comme « une rémunération qui s'ajoute au salaire direct sous diverses forme d'indemnité et d'autres services que les organisations ou l'État accorde aux individus ». ¹⁹

2.3.2 Les objectifs de la rémunération

Les objectifs de la rémunération peuvent être énumérés ainsi :

- 1) Acquérir du personnel qualifié (la rémunération doit être suffisamment élevée pour attirer des candidats.

¹⁸ SEKIOU et Autre OP CIT, P157

¹⁹ Ibid. p 194

Chapitre I : la formation en GRH

- 2) Conserver les employés actuels performants, les employés servent une organisation en échange d'une récompense. Ces derniers peuvent se démissionner lorsque les niveaux de la rémunération ne sont pas compétitifs.
- 3) Motiver et fidéliser les salariés la gestion de la rémunération vise l'équité

Interne et externe:

-Interne : le salaire a rapport a direct avec le travail accompli, afin que des emplois similaire obtiennent des salir similaires.

-Externe : proposer des salaires en accord avec la réalité du marché.

- 4) Faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques, par l'élaboration d'un régime de rémunération qui aide à atteindre les objectifs de croissance rapide de service d'innovation.

La rémunération au cœur de la stratégie de l'entreprise vise à créer un sentiment de reconnaissance et d'équité également elle devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité financière de l'organisation.

La politique de la rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques .Elle est basée sur la recherche un triple équilibre :

- L'équilibre financier d'une organisation.
- La compétitivité externe compte tenu du marché de travail.
- L'équité interne. En rectificatif,

En récapitulatif, il est souligner que la variable de la rémunération est très complexe,

Dans un premier temps il faut mettre en avant la capacité de payer d'une organisation,

le montant de la rémunération qu'elle désire affecter aux divers postes, la rémunération offerte sur le marché et effectuer des choix quant aux niveaux de rémunération directe ou indirecte. Également il fait établir des échelles salariales et connaitre les facteurs liés à la détermination des augmentations.

2.4 La formation

La formation «est un moyen pour les salariés de réussir leur projets professionnel ». ²⁰

De cette idée, on peut dire que la formation constitue un outil clé de la gestion ressources c'est un acte management qui permet aux salariés d'adopter leurs qualifications aux évolutions des métiers . Elle porte sur :

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

Remarque : la formation sera l'objet de la première section du deuxième chapitre.

2.5 Gestion des carrières

Pour assurer sa croissance, l'entreprise doit s'adapter aux changements de l'environnement la faculté d'adaptation de son personnel dépend de leur qualification aux évolutions des missions et des métiers.

2.5.1 Définition de la gestion des carrières

La gestion des carrières peut-être définie comme étant «un ensemble d'activités entreprise par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement de ses aptitudes, habilités et compétence ». ²¹

On peut dire que la gestion des carrières inclus le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

2.5.2 Les objectifs de la gestion des carrières

La gestion des carrières est utile pour les individus et pour les entreprises, elle permet d'atteindre les objectifs suivants :

1. Développer des ressources humaines qualifiées pour des promotions.

²⁰MEIGNANT Alain « manager la formation » 4eme édition liaison, Paris 1997 p.57

²¹SEKIOU et Autre OP CIT, P 367

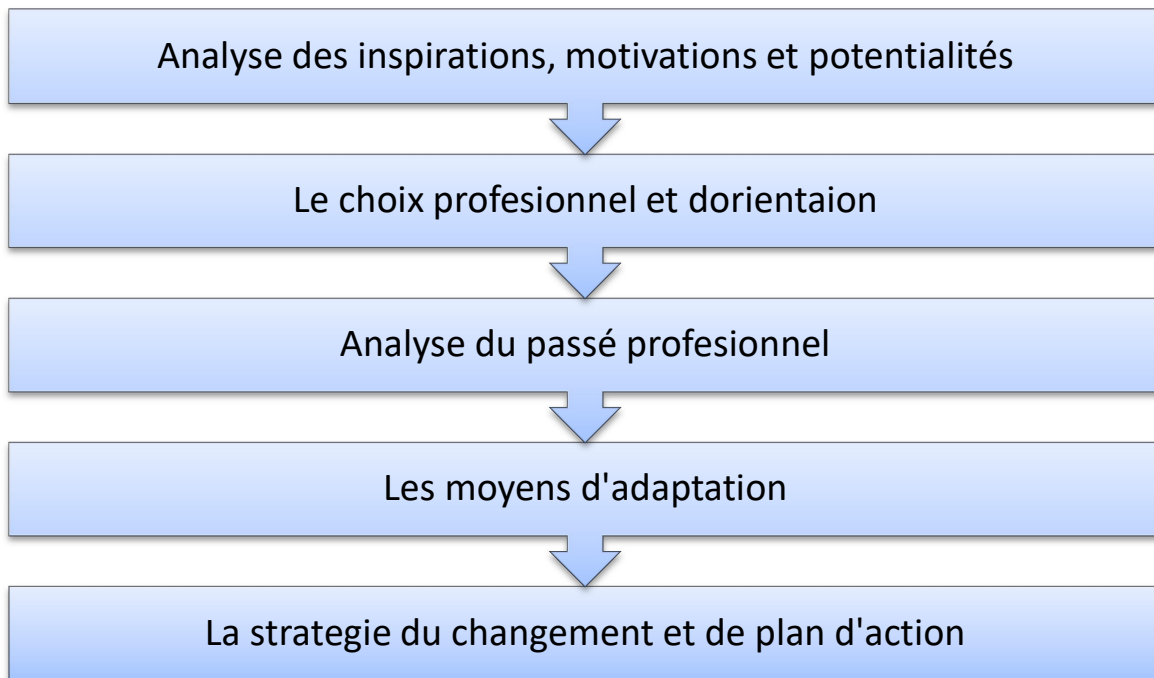
Chapitre I : la formation en GRH

2. Réduire le roulement du personnel.
3. Favoriser la croissance des individus et de l'organisation.
4. Diminuer le risque de sous-utilisation ou de mal utilisation des ressources humaines.
5. Satisfaire les besoins des ressources humaines (reconnaisances et accomplissement).
6. Améliorer la flexibilité humaine de l'entreprise.
7. Diminuer les coûts de recrutement.

2.5.3 Pelotage des carrières dans l'entreprise

Cinq étapes peuvent être comme suit :

Figure 2: le pilotage de la carrière dans l'entreprise.



Source : J.M Peretti, « gestion des ressources humaines » Edition Vuibert, Paris 1987, p 114

Et pour chaque étape une série de question :²²

1- Que est-ce que j'ai fait ?

Quelles sont les fonctions par les quelles je suis passé ?

2- Quelle place est ce que je veux donner à ma vie professionnelle par rapport à ma vie personnelle et familiale.

Qu'est-ce je veux faire.

3 - Parmi le champ des possibilités quelle est finalement le choix que je privilège (en terme de type, de formation, d'entreprise, et de lieu géographique) ?

Quelle est le marché interne et externe pour ce ou ces besoins ?

²²J.M Peretti , OP CIT , p 113

Chapitre I : la formation en GRH

4- Quelles sont mes atouts et mes lacunes en fonction de ce que je sais faire et de ce que je veux faire ?

Quel moyen de fonction mettre en œuvre ?

5- Comment vais-je m'y apprendre concrètement pour mettre en œuvre mon choix ?

Quel calendrier et quelle étape intermédiaire me fixer ?

D'une manière générale, la gestion des carrières où le développement du potentiel humain de l'entreprise vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard du travail et les aspirations du personnel.

2.6 L'évaluation de la performance du personnel

Par ce qu'elle sous-tend de nombreuses décisions quotidiennes en matière de gestion de ressources humaines (recrutement, formation, promotion, mobilité) l'évaluation constitue un sujet de débat potentiel au sein de l'entreprise.

2.6.1 Définition de l'évaluation de la performance du personnel

L'évaluation de la performance du personnel est « une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ces tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies ». ²³

De cette définition, on peut dire que l'évaluation de la performance permet d'évaluer la performance d'un salarié afin de le comparer soit à une norme établie, soit à la performance d'autres salariés qui occupent des postes équivalents.

Cette évaluation permet par la suite aux services de ressources humaines de déterminer différents plans de formation des salariés et de prendre plus efficacement des décisions administratives (promotion, rémunération...).

2.6.2 L'objectif de l'évaluation de la performance

L'évaluation joue un rôle important dans plusieurs programmes de la gestion des ressources humaines. Les objectifs de l'évaluation en ce qui concerne l'employeur peuvent se résumer par quelques points :

²³SEKIOU et Autre OP CIT, p 304 .

Chapitre I : la formation en GRH

- Connaître ses responsabilités et les attentes des employeurs. Savoir exactement sur quel critère et selon quelle norme elle est évalué.
- Savoir ce que son Supérieur pense de son rendement, de son comportement général.
- Connaître les objectifs visés dans l'avenir.
- Connaître et discuter des possibilités de progresser dans l'entreprise.
- Identifier la formation à acquérir.

En ce qui concerne l'employeur l'évaluation lui permet de :

- Connaître le rendement de chacun de ses employés.
- Posséder des données suffisantes pour appuyer ses recommandations quant aux promotions, mutations, augmentations des salariés.
- Être en mesure de conseiller adéquatement ses employés pour favoriser l'acquisition des connaissances.
- Connaître les réactions, les attitudes, les sentiments et les problèmes des employés face à leur travail.

Section 3 : La place de la formation dans la gestion des ressources

humaines

La formation des ressources humaines et l'développement de leur compétences, peuvent protéger les organisations de nombreux obstacles à l'avenir, et augmenter leur degré d'expertise et de capacité afin que ces organisations puissent atteindre leurs objectifs prévus et maintenir leur position sur le marché ; et de là apparaît l'importance de la formation comme une activité qui comble le manque de compétences nécessaires aux exigences du travail compétitif et de la nouvelle technologie.

3.1 L'importance de la formation

La formation professionnelle fait partie des droits des salariés inscrits dans le Code du travail. Ainsi, les employeurs sont tenus d'en proposer au sein de leurs établissements. Les travailleurs ont intérêt à saisir ces opportunités. De leur côté, les entreprises pourront améliorer leurs résultats, grâce au développement des compétences individuelles et collectives. Les employeurs évoquent parfois des problèmes organisationnels comme freins à

Chapitre I : la formation en GRH

la formation. Ils ont pourtant la possibilité d'organiser les séances pendant ou hors du temps de travail. De plus, ces programmes peuvent être réalisés en interne ou confiés à des professionnels tiers. De plus, la situation encourage les échanges entre intervenants et collaborateurs. Ces derniers auront en effet moins d'appréhension face à ces nouveaux visages. Enfin, cette ouverture vers le monde extérieur participe au développement personnel et professionnel des salariés.²⁴

3.2 Relation de la formation avec les autres activités de la GRH

Il existe une relation très étroite entre la formation des employés nécessaire aux opérations et les autres activités de la GRH comme l'illustre le graphique suivant :²⁵

- L'analyse de poste : Cette fonction a permis de décrire les responsabilités et les habilités requises des titulaires de postes afin qu'ils obtiennent un rendement optimal. Un employé bien formé sera plus productif et rentabilisera le matériel mis à sa disposition.

- La GPEC : Les besoins de formation sont directement liés aux besoins des employés d'une organisation. La formation constitue une alternative de premier ordre dans la procédure de planification des emplois et des compétences.

- Le Recrutement et la sélection du personnel : Pour le recrutement interne, la formation est un outil indispensable pour répondre aux exigences des futurs postes. La formation est, en outre, un outil d'apprentissage pour la nouvelle recrue.

- L'évaluation du rendement : Le rendement au travail est le fruit des connaissances, des habilités et des attitudes acquises durant la vie professionnelle. L'évaluation du rendement constitue une des meilleurs moyens mis à la disposition de l'entreprise pour diagnostiquer les besoins en formation en vue d'apporter aux employés les ajustements dont ils auront besoin.

- La rémunération et les avantages sociaux : La rémunération dans l'organisation est directement influencée par les compétences des employés au travail en ce sens qu'ils sont payés pour les responsabilités qu'ils assument au sein de l'organisation.

- La santé et la sécurité au travail : Une des obligations de l'employeur c'est d'informer et former tous les employés quant aux risques et dangers professionnels liés à l'exécution de leurs tâches et de les inciter à adopter les mesures préventives nécessaires.

²⁴ REVUE DES "RECHERCHES ECONOMIQUES", Université Blida2, Blida, Algérie, V17, N01, 2022 p490

²⁵ Ghaddab. N et Aouad. Support de cours « Les fonctions pratiques de la Gestion de Ressources Humaines » Université Virtuelle de Tunis 2008.p46 - 47

3.3 La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines

La compétence s'inscrit dans une culture. La culture est un soubassement de caractéristique et relativement stable alors que la compétence fait appel à des notions de créativité, d'initiative, d'incertitude et de complexité. Lorsqu'une entreprise a défini son projet, la formation devient l'élément fédérateur pour décliner les différentes orientations du projet d'entreprise. Si la culture de l'entreprise est très orientée sur la concertation, l'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage des responsabilités, la formation devra prendre cette valeur comme élément de base pour organiser les actions. De même si la culture de l'entreprise est de développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe.²⁶

Cependant, lorsque la culture d'entreprise n'est pas définie, la formation peut être un facteur de création de la culture d'entreprise. Cette approche risque de créer des problèmes qui ne sont pas pris en compte par la direction.

Dès lors, mieux vaut déterminer avec la direction et en concertation avec les principaux acteurs les orientations comportementales culturelles souhaitées avant de démarrer le plan de formation.

Conclusion du chapitre

La gestion des ressources humaines a considérablement évolué depuis l'époque où cette fonction était appelée administration du personnel. Il ne s'agit plus d'administration mais de gestion du capital humain.

Nous pouvons en déduire que la gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques de gestion dont l'objectif est de développer et de valoriser les ressources humaines pour une meilleure performance de l'entreprise. Parmi ces pratiques on trouve la formation, le recrutement, la communication et la rémunération qui sont considérés comme étant des activités très importantes dans la gestion des ressources humaines, car les entreprises considèrent que comme élément stratégique qui permet d'améliorer la performance et passer à une entreprise plus attractive.

²⁶ J.B. Brunetaux, Gestion des Ressources Humaines et communication, 4e édition, Yaoundé, UCAC, 2007

Chapitre I : la formation en GRH

La formation est au cœur de la fonction ressource humaine par conséquent elle constitue un élément de développement de la firme. la valorisation de la formation représente une tâche délicate sur laquelle l'entreprise augmente son efficacité.

Chapitre 02 : LA formation comme moyen de développement des compétences

Introduction du chapitre

La formation fait partie des techniques de gestion des ressources humaines qui permettent de réguler la main-d'œuvre qualifiée et de doter l'entreprise des compétences nécessaires.

Le développement des compétences n'est possible que par des opérations d'évaluation et de formation professionnelle permanente. Une approche pratique permettant au personnel d'évaluer et de s'adapter aux structures imposées par chaque nouvelle technologie et gestion moderne.

La formation est ainsi perçue comme un outil de développement, d'augmentation de la productivité et de la compétitivité, et d'amélioration des connaissances générales des salariés.

Dans ce chapitre nous allons présenter le cadre conceptuel et théorique des deux concepts formation et la compétence. Celui-ci est scindé en trois sections : la première consiste à présenter la formation, la deuxième sur le développement de compétences et enfin, la troisième section consiste sur le renforcement et l'amélioration des compétences du personnel par la formation.

Section 1 : La formation

Aujourd'hui la formation est un outil clé dans la gestion des ressources humaines. Elle est une composante d'une politique active de développement humain et social durable centré sur une augmentation des compétences des salariés, comme elle sert à optimiser leurs motivations.

1.1 Définition

Selon Belanger, Benabou, Bergeron

Belanger, Benabou, Bergeron, Foucher et Petit considèrent que la formation " 'est un ensemble d'activités d'apprentissage planifié visant l'acquisition de connaissances, d'habiletés, et d'attitudes, propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel et, en même temps, à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation' ". Cette définition met l'accent sur la formation en tant que :

Processus intégré aux stratégies possibles de l'organisation, englobant des formes diverses d'apprentissage (formation formelle, rotation des postes...), et dépassant la simple notion d'acquisition d'un métier ; Moyen permettant d'améliorer l'adéquation des formations aux emplois ; mesure aidant à la réalisation des performances visées par les organisations.²⁷

Selon m.Sonntag

M. Sonntag note que, dans son acception la plus courante, la formation désigne "un temps libéré, spécifiquement consacré à l'acquisition de compétences. Elle est souvent emblématisée par les stages". La formation ainsi perçue occulte les apprentissages générés par les situations de travail qui ne sont pas simplement répétitives. Pourtant, on rencontre au sein des organisations de nombreuses personnes qui sont compétentes et bien formées sans avoir bénéficié de stages de formation, et dont les qualifications ne sont pas reconnues par un diplôme officiel.²⁸

Selon M. Boyé

Pour M. Boyé et G. Ropert , la formation vise à partir "de l'analyse collective et individuelle de l'existant et des besoins en formation, à concevoir, planifier, réaliser et évaluer des activités d'apprentissage en vue d'optimiser les ressources humaines par l'acquisition et la mise en œuvre des compétences requises pour la réalisation d'objectifs partagés par l'entreprise et ses salariés."²⁹

Selon SEKIOU Lakhdar

« La formation est la transmission des connaissances à fin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'action capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne voie de l'organisation. » (SEKIOU L., 1993, p.33).

Pour notre part, nous estimons que la formation Un processus fondé sur une ingénierie visant à adapter les compétences individuelles d'une organisation aux besoins de ses objectifs opérationnels et stratégiques.

²⁷ Laurent Bélanger, André Petit et Jean-Louis Bergeron, "Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée", Gaëtan Morin Editeur, 1983, 441 pages, p.229.

²⁸ M. Sonntag, "développer et intégrer la formation en entreprise", Editions Liaisons, 1994, 210 pages, p.2.

²⁹ M. Boyé et G. Ropert, "gérer les compétences dans les services publics", p.98.

- un processus : parce-que sa mise en œuvre suppose la réalisation d'un ensemble d'étapes enchaînées (identification des besoins, définition d'objectifs d'évolution des compétences, élaboration des plans de formation, préparation des programmes pédagogiques, rédaction des manuels de formation, réalisation de la formation, évaluation) ;
- Fondé sur une ingénierie : dans la mesure où la formation se professionnalise et fait appel à des techniques précises qui permettent de réaliser les étapes évoquées ci-dessus de manière méthodique visant à adapter les compétences individuelles d'une organisation aux besoins de ses objectifs opérationnels et stratégiques : par le fait qu'elle vise à améliorer les compétences des personnels en vue de réaliser :

D'une part, les objectifs opérationnels et corriger les dysfonctionnements liés à la gestion courante ;

d'autre part, les objectifs stratégiques dictés par la stratégie choisie par les dirigeants et qui peuvent concerner : la mise en œuvre de changements organisationnels, l'intégration de moyens technologiques nouveaux en vue de s'adapter à l'évolution de l'environnement économique et social, et l'accroissement de l'implication du personnel dans les changements et dans la vie de l'organisation par la mobilité, l'association aux décisions, et la mise en place de modes de gestion participatifs.

1.2 Objectifs de la formation

Les actions de la formation peuvent avoir des finalités différentes, d'une part répondre aux objectifs issus de la volonté du salarié, et d'autre part aux objectifs exprimés par l'entreprise.

- L'assurance de l'adéquation entre capacités et les connaissances des employés.
- L'adaptation des employés à des tâches bien déterminés ainsi qu'aux changements dans les emplois.
- Le maintien d'un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- L'assurance de l'efficacité du personnel (l'optimisation de l'utilisation du matériel tout en réduisant l'accident de travail).
- la minimisation des couts et les pertes de la production en faveur de qualité.
- La participation au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.

- L'accroissement de l'estime de soi chez chaque élément de personnel.
- L'aide au développement de la prévention en vue de la protection des employés.
- L'intégration des nouvelles recrues dans le monde du travail.
- L'adaptation de l'organisation aux exigences de l'environnement vu ses changements assez fréquents.³⁰

1.3 Principes de base pour une formation efficace

Pour que la formation soit efficace l'entreprise doit respecter ses quatre principes :

1.3.1 La continuité

La formation est non seulement une solution temporaire aux problèmes administratifs, elle ne constitue pas une solution alternative, mais aussi une activité de base dans une organisation. Elle est liée au processus général de l'organisation et à ses plans d'avenir, pour cela elle doit être vue comme une fonction nécessaire continue pour chaque activité.

1.3.2 La globalité

La formation n'est pas seulement destinée aux nouveaux employés mais aussi les anciens à cause des changements rencontrés sur le terrain des affaires, elle comprend ainsi les employés dans les différentes disciplines et niveaux (supérieur et intermédiaire et exécutif).

1.3.3 Dynamisme et flexibilité

La formation est une activité mouvante et non rigide qu'on doit la développer pour être adéquate aux changements internes et externes à l'organisation.

1.3.4 Son principe de coût-avantage

Il convient de peser explicitement, le total des coûts attendus face au total des bénéfices escomptés d'une ou de plusieurs actions, afin de déterminer quelle action est la meilleure ou la plus rentable.³¹

³⁰Ouchen Nadia, ZairWafia, La qualification du personnel au coeur de la Total Quality

³¹MadihaBakhouché, The Impact of human resources training and development on organizational efficiency in light of transition towards knowledge economy, EL Oued university Journal of economy, 2015, PP 237-238

1.4 Les différents types de formation

Plusieurs types et modes permettent à l'entreprise d'évaluer et choisir à chaque besoin de formation les moins coûteux et plus performant tout en utilisant des moyens pédagogiques pour un meilleur déroulement de la formation

On peut dériver plusieurs typologies de formation professionnelle car toute typologie repose sur un critère de classement défini à priori

1.4.1 Selon la nature de la formation

Selon la nature de formation on trouve deux types qui sont :

1.4.1.1 La formation générale

La formation générale est la formation de base dispensée par les établissements publics et exerce des fonctions d'enseignement et de formation professionnelle, en veillant à ce que l'individu atteigne les qualifications minimales requises pour occuper un poste déterminé et/ou effectuer une certaine opération.

Le caractère général de cette formation ne correspond pas au caractère public ou privé, qui est un savoir utile à l'acquisition de postes d'encadrement quelle que soit la formation initiale, elle découle plutôt en raison de la nature générale des connaissances.

Selon SEKIOU, la formation générale représente le niveau des acquis de scolarité générales ou professionnelle requis pour un emploi afin de pouvoir donner un rendement acceptable dans l'emploi.³²

1.4.1.2 La formation spécialisée

La formation spécialisée fait référence à une formation spécifique dans un domaine spécialisé. Pour tous les participants, la formation est spécifique au métier.

1.4.2 Selon la durée

Selon la durée il existe trois types de formation:

³²SEKIOU Lakhdar et les autres, OP CIT, p333

1.4.2.1 La formation de longue durée

Pour le programme de formation classique d'un an, le même programme d'un an sera proposé, avec une formule de trois mois en échange de trois mois de travail, etc. l'entreprise ne sépare pas de ses salariés en contenu, mais dans la durée déterminer.

Le but de sa formation et de sa confirmation d'emploi est de prétendre à un emploi supérieur, ou de se réadapter à une autre fonction.³³

1.4.2.2 La formation de moyenne durée

Au lieu de parler en années, on parlera de mois, leur objectif étant le perfectionnement ou le recyclage par apprentissage à l'utilisation de nouvelles méthodes ou techniques dans l'exécution des tâches de son emploi.³⁴

1.4.2.3 La formation à courte durée

Par les actions des programmes de courte durée, cette formation permet de maintenir les connaissances des travailleurs au niveau de la modernité des procédures de gestion.³⁵

Il s'agit généralement d'une formation de plusieurs jours dans le cadre de séminaires de formation et de journées de recherche visant à améliorer les compétences des cadres.

1.4.3 Selon le lieu

Selon le lieu il existe trois types de formation:

1.4.3.1 La formation sur site

La formation se déroule à l'intérieur de l'entreprise, où les installations sont mis à la disposition du formateur, gèrent même ses éléments d'encadrement pour participer aux actions de perfectionnement sur le site du travail.

Donc c'est une formation qui permet de corriger et d'améliorer les aptitudes professionnelles durant l'exercice du travail sous l'observation du formateur.³⁶

³³BOUTEMAJA Abdel Malek, le formateur, les éditions com-malek, Annaba, 2007, p. p 21. 22

³⁴Ibid. p 22.

³⁵ BOUTEMADJA Abdel Malek, op cit, p 22

³⁶ Ibid. p, 30

1.4.3.2 La formation du centre

La formation est assurée par un centre ou une école spécialisée. L'avantage de ce type de formation est la qualité des apports pédagogiques apportés par les organismes professionnels, vous permettant de développer des compétences de conception et de communication en dehors des cadres de travail habituels et familiers. En revanche, il rend difficile le transfert des acquis dans le domaine du travail.

1.4.3.3 La formation en alternance

L'alternance de formation entre le site et le centre de formation permet également à l'utilisateur de participer, sa collaboration à l'action de formation... et elle permet à l'employeur d'effectuer le maintien des connaissances techniques du personnel.³⁷

C'est un mode de formation qui associe l'enseignement professionnel et technologique dispensé dans les établissements de formation à l'acquisition d'un savoir-faire par l'exercice d'une activité professionnelle avec les enseignements reçus.

1.4.4 Selon les objectifs escomptés

Ces types ont été cités aussi par Guy LE BOTERF, Dans son livre intitulé : « L'ingénierie et évaluation de la formation »³⁸, nous retenons :

1.4.4.1 La formation d'initiation

Cette formation est utilisée pour préparer les nouveaux employés à leurs postes de travail en essayant de leur acquérir des connaissances, des matériels et des procédures qu'ils doivent maîtriser.

1.4.4.2 La formation recyclage

« Toute action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail dont les tâches sont différentes de celles de son poste initial, même niveau de qualification ».³⁹

Elles concernent les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à de nouvelles situations professionnelles ou d'emploi qui ne présentent pas de promotion.

³⁷ BOUTEMAJA. Abdel Malek, OP CIT, p, 22.

³⁸ Guy le BOTERF. « L'ingénierie et évaluation de la formation ». Édition d'organisation. Paris 1999. p178.

³⁹ YAHYAOUÏ. Abderrahmane, « législation et réglementation du travail », édition palais du livre, Alger, 1997, p, 19

1.4.4.3 La formation est liée au changement de métier (promotion, mutation...etc.)

En cas de changement d'emploi, pour une promotion ponctuelle ou pour le maintien dans l'un des postes d'origine, les formations suivies sont des formations longues avec apprentissage complet d'un autre métier.

C'est dans le but de maintenir l'emploi ou de développer une dynamique par la promotion interne.

1.4.4.4 Le perfectionnement et la maintenance des connaissances

Ce type de formation permet de maintenir un niveau de compétences plutôt que des acquisitions nouvelles liées à des facteurs d'évolution, compétences des personnes dans leur situation professionnelle

Tandis que la formation de perfectionnement, permet de développer des connaissances, des capacités nécessaires pour assurer un bon marché du travail

Ce type de formation s'observe soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initial), soit Au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. Le personnel garde le même métier. Ces fonctions sont généralement placées sous la responsabilité directe de la ligne hiérarchique qui peut disposer à cet effet, d'un budget décentralisé

1.4.4.5 La formation de promotion

Ce sont des actions de formation qui sont spécifiées pour apporter les compétences nécessaires à ceux qui sont promus et occupent des postes plus hauts.

1.4.4.6 La formation de déplacement et de reconversion

Elle prépare une ou plusieurs catégories de personnel à changer de métier ou de famille professionnelle.

1.4.4.7 Formation d'accompagnement des projets

Des actions de formation peuvent être lancées pour soutenir certains projets.

Il peut s'agir de l'implantation d'une entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la mise en place d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources, etc.

Il s'agit de créer une synergie au niveau de tous les agents, pour produire un maximum d'efficacité

Pour ces opérations, on recherche généralement un mode de fonctionnement de la formation ou de moins toutes celles qui posent d'un pouvoir d'influence sur la réussite du projet et l'encadrement se doit d'encourager la participation de ces collaborateurs.

1.5 La politique de la formation

La politique de formation découle de la politique générale de l'entreprise. Elle se focalise sur les différentes orientations de la formation et concerne le long terme. La politique de formation est l'ensemble des instructions, des objectifs et des principes directifs exprimés par la direction générale en matière de formation et de développement des ressources humaines pour créer un milieu de travail satisfaisant et valorisant.

La politique de formation donne le sens c'est-à-dire les buts que l'entreprise cherche ou veut atteindre par l'entreprise de la formation. C'est d'elle que partent les principes d'organisation à respecter notamment le partage des responsabilités et des rôles en matière de formation ou encore sa centralisation.⁴⁰

Alors la politique de la formation doit répondre aux objectifs globaux de la formation, et désigner les principes à suivre pour que ses actions soient efficaces.

1.5.1 Les facteurs d'appui a une politique de formation

La politique de formation est l'élément de la démarche descendante dans la construction du plan de formation. L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante et décontextualisée. Selon T. Ardouin (Ingénierie de formation pour l'entreprise, 2^e édition, Paris, 2006, P 63) Sa construction s'appuie sur la prise en compte, itérative, de sept facteurs :

- 1) Le marché, le produit, la concurrence (environnements sociaux et économiques) imposent des orientations politiques (objectifs de performance, de qualité...).
- 2) La technologie: évolution des moyens de production (investissements en cours ou à moyen terme).

⁴⁰ THEVENET Mairice, « Approche de la formation contenue dans l'entreprise », in revue française de gestion N°65-66, édition Vuibert, novembre, Paris, 1989, P42.

3) L'organisation : le système socio-organisationnel doit prendre en compte l'état actuel de la structure, l'évolution de l'organigramme et l'évolution des emplois.

4) Le management ou « animation hiérarchique»: gestion participative des hommes pour valoriser l'humain dans un cadre institué (évolution sociale).

5) État des ressources humaines:

– les données factuelles: pyramide des âges, pyramide d'ancienneté, état et répartition des qualifications, état des emplois;

– les données liées aux modes de gestion des ressources humaines où apparaît tout ce qui est lié aux pratiques d'entretien annuel d'évaluation, d'entretien d'évolution de carrière, d'entretien de formation.

6) Situation sociale en termes de climat et relations sociales:

– relations sociales: consultation avec les partenaires sociaux : obligations formelles, constitution des commissions réglementaires, mise en place des calendriers;

– climat social : dans quelle situation générale se trouve l'entreprise (licenciements, plans sociaux, rachats, reprise économique);

– culture et histoire: culture descendante liée au management; culture d'entreprise: construction sociale des acteurs et existence de l'inconscient collectif de l'organisation.

7) Environnements réglementaire et sociogéographique. Ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec les normes environnement (ISO 14000) et qualité (ISO 9000). Mais aussi la réglementation d'une façon générale.

1.5.2 Les objectifs de la politique formation

Dans l'ouvrage « ingénierie de formation pour l'entreprise » de THIERRY Ardouin (ARDOUIN T., 2006, p. 65) la politique de formation peut contenir plusieurs objectifs telle que :

- **Assurer la compétence et la qualification des personnels**

Cet objectif désigne toutes les actions de formation visant à l'actualisation des connaissances professionnelles, l'adaptation aux nouvelles techniques, l'acquisition d'un meilleur savoir-faire professionnel et au développement de savoir être spécifiques.

- **Assurer la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances**

Cet objectif cherche à développer le niveau d'ensemble des personnels ou des publics cibles en risque de marginalisation (lutte contre l'illettrisme, maintien des connaissances de base) ou à accompagner des évolutions professionnelles.

- **Améliorer l'efficacité des services**

Cet objectif vise à favoriser le développement, et l'adaptation optimale, des unités, services ou départements aux missions qui leur sont imparties par une réflexion sur l'organisation et la mise en œuvre de nouveaux outils ou nouvelles démarches.

- **Mettre en place ou renforcer une démarche Qualité**

C'est un objectif global de l'entreprise, ou de l'organisation, qui doit être relayé par les différents services mais aussi par chaque personne. C'est une culture particulière qui se met en place ou qui doit être soutenue.

- **Développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation**

Cet objectif vise au développement du travail d'équipe, mais aussi à accroître la prise de responsabilités individuelles et une plus grande motivation au travail par une meilleure intégration.

- **Connaître l'organisation et développer une politique de communication**

Il s'agit de promouvoir une meilleure connaissance de l'entreprise, organisation ou institution, et de favoriser différentes formes d'échanges et de communication entre les services. Chacun peut ainsi mieux se situer son travail dans un ensemble.

- **Développer une dimension particulière**

Cet objectif s'inscrit dans une orientation particulière en fonction de l'entreprise, son domaine et l'axe qu'elle souhaite privilégier. Nous avons par exemple: développer une attitude commerciale ou centrer sur le client, développer les nouvelles technologies, renforcer la sécurité sur les chantiers...

- **Assurer le développement personnel et culturel**

Au-delà des actions pour l'entreprise, favoriser le développement personnel et être à l'écoute des mobilités professionnelles.

1.6 Le plan de formation

Est définie comme suit :

1.6.1 La définition du plan de formation

Le plan de formation se présente généralement sous la forme d'un document écrit précisant les objectifs généraux de l'entreprise tel que l'amélioration de la compétitivité par la qualité, ou bien assurer un changement technologique important.

Précisant également les catégories, l'effectif, les actions programmées, les contenus, les modalités, le calendrier, le budget et les affectations budgétaires, les modalités d'évaluation.⁴¹

Le plan de formation s'inscrit dans une culture de l'entreprise managerielle et son élaboration et assurée par le responsable de formation ou le directeur des ressources humaines.⁴²

Le plan de formation peut être défini comme l'ensemble des actions de formation, de bilans de compétences et de validations des acquis de l'expérience retenues par l'employeur à destination des salariés de son entreprise.

Il n'existe pas de définition réglementaire du plan de formation qui est considéré par certaines entreprises comme une simple obligation réglementaire, mais pour d'autres comme un véritable outil managérial.

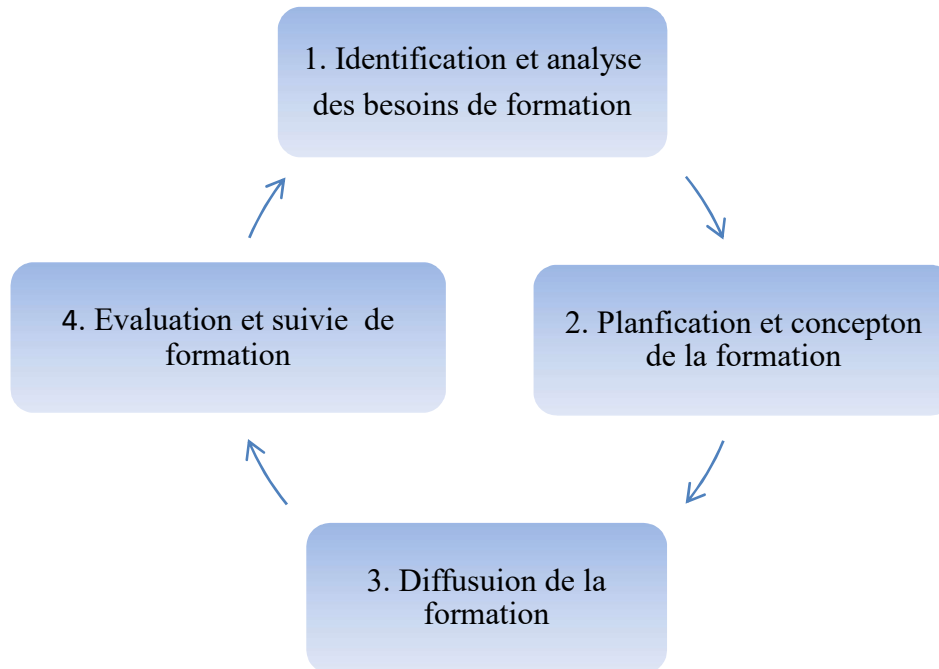
L'entreprise est libre de mettre en œuvre ces actions, mais elle est incitée à organiser la formation des salariés lui permettant ainsi de s'acquitter de son obligation légale.

⁴¹Jean-Marie citeau .gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques .3ème édition, dalloz, armordcolin, 1994, 2002, paris, p 108.

⁴² JACQUES SOYER : fonction formation .2eme édition, d'organisation, 1998,1999, paris, p 162.

1.6.2 Le processus du plan de formation

Figure 3: le cycle du processus du plan de formation



Source Sylvie Gagnon, Guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétences, Québec, 2003 p 78

1.6.2.1 Identification et analyse des besoins de formation

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes.

Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

❖ MOYENS D'IDENTIFICATION DES BESOINS DE FORMATION

- **Observation et écoute** Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.

- **Entrevue individuelle** Cette rencontre est bénéfique car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.

- **Groupe de discussion** Le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée par un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.

Évaluation du rendement Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.

1.6.2.2 Planification et conception de la formation

La planification de la formation consiste à organiser le programme de formation de telle manière qu'il puisse s'intégrer aisément aux activités courantes de l'entreprise tout en visant l'atteinte des objectifs prédéterminés une planification efficace doit pouvoir réduire les effets négatifs des contraintes internes et externes⁴³

La planification du plan de formation se tourne autour d'un ensemble de question :

- Quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation ?
- Quels sont les objectifs de la formation ?
- Quel type de formation devons-nous privilégier (interne ou externe) selon les compétences à développer ?

⁴³ CITEAU Jean Pierre, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, édition Armant colin, Paris, 1994, P104.

Pour la conception de la formation, les entreprises peuvent requérir les services d'un employé ayant les qualifications requises ou d'un consultant externe pour élaborer, en collaboration avec les responsables des ressources humaines, le contenu précis de formation.

La formation peut faire appel à une variété de techniques d'enseignement : entraînement à la tâche, formation magistrale avec exercices pratiques, formation assistée par ordinateur, etc.⁴⁴

1.6.2.3 Diffusion de la formation

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été établi, l'entreprise doit veiller à une diffusion efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tel un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.⁴⁵

1.6.2.4 Évaluation et suivi formation⁴⁶

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.

Plus précisément, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

- Les participants ont-ils apprécié la formation?
- Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances?

⁴⁴ Sylvie Gagnon, Guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétences, Québec, 2003 p 81

⁴⁵ Ibid. p 81

⁴⁶ Ibid. p 82

- Les participants appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail?
- Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise?

Quant aux méthodes d'évaluation elle comporte généralement une combinaison de trois Techniques.

A. Le questionnaire : il est généralement utilisé en fin de formation. Les conditions suivantes semblent nécessaires pour assurer une utilisation efficace du questionnaire d'évaluation.

- Etre anonyme;
- Etre rédigé en faisant des références concrètes et ponctuelles au programme de formation, a ses objectifs, ses modules, des méthodes, le matériel pédagogique, les intervenants;
- Comporter des échelles d'évaluation qui pourront être tabulées et présentes des profils d'évaluation;
- Demander des conseils quant à :
 - Ajouter des éléments au programme;
 - Renforcer quelque module de formation etc.

B. L'entretien du groupe il suit directement l'application du questionnaire, il est destiné à donner l'occasion aux apprenants de partager leurs opinions sur la valeur et l'efficacité de la formation, et d'ajouter certains commentaires sur leur questionnaire.

Les entretiens de groupe sont très importants pour que les formateurs puissent :

- Mettre le doigt sur les points sensibles de la formation;
- Explorer plus en profondeur quelques aspects de la formation;
- Poser les questions qui n'ont pas été incluses dans le questionnaire etc.

L'entretien du groupe efficace comporte généralement des questions relatives aux objectifs du programme de formation à sa contenu, sa structure les méthodes utilisées, le matériel pédagogique, les moyens, le temps et sa distribution dans le programme etc....

C. L'observation directe elle se fait au milieu de la formation, le formateur est invité par un ou plusieurs apprenants à venir les observe dans l'exercice de leurs professions, pour réussir, elle exige :

- Que l'initiative soit spontanée et vienne des apprenants eux-mêmes et non pas de leurs supérieurs.
- Que le formateur investi beaucoup de temps dans le contact direct avec les apprenants et leurs entourages.

Tout le monde est d'accord pour reconnaître que l'évaluation est indispensable pour la formation.

Section 2 : La notion de compétence:

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

2.1 Définition de la compétence

Parmi les multiples définitions de compétence (il en existe plus de quarante à ce jour) on a retenu si définition:

- C'est celle donnée par Maurice de Montemolin et qui semble être la plus appropriée à la formation .il définit la compétence comme des « ensemble stabilisés de savoir et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ». ⁴⁷
- « La compétence est un savoir agir, une mise en forme dans l'action professionnelle de connaissances acquises par l'étude ou l'expérience, intégrés à la personne et généralement reconnus par l'environnement ». ⁴⁸
- « Une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et les savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus.

⁴⁷ PHILIPPE RAY « précis de développement des compétences concilier formation et organisation » ; édition liaison ; paris ; 1999 ; p21.

⁴⁸ www.compétence-conseil.com/articlestatic7/1/2 ; consulter le 28/09/2022 à 12h56.

Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante». ⁴⁹

- Gérard DONNADIEU : « un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de Comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée ». ⁵⁰

2.2 La structure de la compétence

La compétence est une construction dynamique qui se compose de :

- Savoir-faire opérationnels et démontré : c'est-à-dire les savoirs exploités en milieu professionnels et dont la maîtrise a été démontrée dans le cadre d'un emploi;
- Connaissances théorique: connaissances empiriques et connaissances procédurales. Ces compétences sont complétées par des aptitudes professionnelles, liées à des qualités intrinsèques à l'individu et des attitudes comportementales.

Cette structure de la compétence est particulièrement intéressante car elle est directement opérationnelle dans les administrations :

- Grace aux savoir-faire, il est possible de travailler sur la mobilité professionnelle et sur les organisations;
- Les connaissances, notamment, permettent d'évaluer le potentiel d'apprentissage d'un individu;
- Les aptitudes constituent de précieux indicateurs pour la gestion des carrières et la reconversion. ⁵¹

2.3 Évaluation des compétences

L'évaluation des compétences est un mode d'évaluation basé sur une liste de compétences que doit maîtriser un individu dans un cadre donné.

Trois domaines doivent être évalués : la conformité de la prestation formation réalisée, la qualité pédagogique du dispositif de formation mis en place et le transfert des compétences.

⁴⁹www.compétence.qc/PDF/service/guideRH ; consulter le 28/09/2022 à 13h14.

⁵⁰DIMITRI WEISS « les ressources humaines » ; édition d'organisation, paris ; 1999 ; p394.

⁵¹PHILIPPE ERAY; OP.CIT, P21.

2.3.1 La conformité de la prestation formation réalisée

Pour cette évaluation, il convient d'évaluer la formation de manière continue et en temps réel, et cela pour pouvoir prévenir les dérapages budgétaires, l'allongement du temps de formation, et l'absentéisme des formés.

2.3.2 La qualité pédagogique de la formation mise en place

L'évaluation de la qualité pédagogique des formations mises en place s'effectue à chaud, il s'agit d'évaluer la qualité de l'ensemble de la prestation et non pas uniquement celle des formateurs.

2.3.3 Le transfert des compétences

L'analyse du besoin qui a permis d'identifier les compétences à acquérir, et vérifier que celles-ci sont bien mises en œuvre sur le lieu de travail.

Enfin, il est indispensable de souligner que les objectifs de l'évaluation des compétences sont:

-Mesurer les résultats obtenus pour les comparer aux objectifs fixés.

-Adapter le personnel à sa fonction.

2.4 Les catégories et typologies de compétences

2.4.1 Catégorie

D'une manière générale la compétence est souvent considérée comme un ensemble de savoirs, de savoir-faire et savoir-être, mais cela ne renseigne pas ce qu'est véritablement la compétence.

Les définitions de la compétence telle que la formulant les différents acteurs de terrain prennent en compte à la fois l'individu et l'activité.

- PEMARTIN avance que « la compétence ne peut s'apprécier qu'en situation réelle, et aussi ne s'apprécier qu'individuellement .donc la compétence renvoie à la personne, à sa manière personnelle d'accomplir le travail ». ⁵²

⁵² Daniel PEMARTIN ; « Gérer les compétences ; ou comment réussir autrement, Management » ; Paris ; 1999 ; p34.

- Pour BATAL Christian (1989), « les compétences de l'emploi correspondent aux savoir, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour réaliser correctement les activités propre à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, s'il en prouve le besoin ». Pour lui aussi, cette catégorisation du concept de compétence distingue.⁵³

De nombreuses catégories de compétences peuvent être distinguées :

2.4.1.1 Les « savoirs », qui correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis (connaître les lois élémentaire de l'assurance).

2.4.1.2 Les « savoir-faire », qui correspondent à la maîtrise et la mise en œuvre concrète et techniques, des méthodes ou d'outils. C'est-à-dire « d'habiletés » manuelles, sociales ou cognitives (savoir mettre en œuvre les techniques d'animation de réunions...)

2.4.1.3 Les « savoir-être », qui correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementales, c'est-à-dire à des « postures mentales » (être honnête être discret, être diplômé, être organisé ou savoir communiquer).

2.4.1.4 Communication : Il contient d'utiliser la communication à des fins d'efficacité interpersonnelle, représenter avec exactitude les préoccupations, les idées et les opinions des subalternes auprès de la haute direction.

2.4.2 Typologies de compétences

Il existe plusieurs types de compétences dont on trouve :

➤ La compétence individuelle

La compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel d'une personne; validé dans une activité.⁵⁴

⁵³ Christian BATAL, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Organisation », Paris, 1999, P150.

⁵⁴ www.chaire-compétences.uqam.ca/pages/document_pdf/foucherpattesonnaji020304.pdf consulter le 29/09.2022 à 00h23.

Est un ensemble des connaissances (savoir) Et de maîtrise des pratique (savoir-faire), attitudes et comportements (savoir être), la combinaison de ces facteurs aboutit à un niveau de performance validé et attendu.

➤ **La compétence collective:**

Selon Ruska et Teigland la compétence c'est la capacité d'un groupe à travailler ensemble vers un but commun, lequel se traduit par la création d'un résultat collectif, un résultat qui n'aurait pu être accompli par un seul individu en raison de sa complexité ».

Donc la force d'une équipe réside dans la capacité de combiner des capacités individuelles dans un effort commun.

➤ **La compétence professionnelle**

Capacité mêlant le savoir-faire et le savoir être ,permettant de gérer convenablement les mission exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leurs modes d'usage, constitue une compétence professionnelle par ce qu'elle n'est pas approprié utile qu'aux métiers de formation.

➤ **La compétence spécifique**

Les compétences spécifiques sont celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs elle sont nécessaire pour exercer une activité.

2.5 Le développement des compétences

DIMIRI LEWIS a défini le développement des compétences comme « la volonté de chercher soi-même, apprécier ses possibilités de développement, même si ce doit se faire en contact avec la gestion des RH ». ⁵⁵

Selon CITEAU.J.PIERRE: «Quel que soit leur niveau de départ, leur emploi actuel et leur qualification initiale, les employés, les cadres comme les techniciens sont obligés d'apprendre constamment des choses nouvelles. Il peut s'agir par exemple d'une tâche à accomplir qui requiert la maîtrise de procédure originale ou d'un travail qui doit être organisé différemment ou encore d'un nouvel environnement culturel et professionnel qui oblige

⁵⁵ Dimitri Weiss, gestion des ressources humaines, édition d'organisation, paris ; 2005, p435

d'avoir des relations interpersonnelles, le développement des compétences est une préoccupation majeure pour les entreprises dans tous les secteurs économiques».⁵⁶

A la lumière de ces définitions le processus de développement des compétences on retient que c'est un ensemble d'actions de formation mise en place par l'employeur pour ses salariés Afin d'améliorer l'efficacité professionnelle et assurer la bonne adaptation des salariés à leurs poste de travail. Elle constitue une préoccupation majeure pour les entreprises elle repose sur un ensemble de moyens qui se présente comme suit:

2.5.1 Expérience professionnelle

Le résultat de la recherche réalisé par le centre de recherche américain "centre for créative leadership" effectué par Claude Lévy consacré dans son livre à la gestion des compétences , selon les recherches de ce centre il existe au moins trois sources d'amélioration des compétences dans le cadre de travail.

2.5.2 Le changement de fonction

Il permet un développement réel de la compétence à condition le passage d'une fonction à une autre demande la contribution de ces axes : le savoir, savoir-faire et le savoir être. Ce passage constitue une occasion pour se bénéficier des nouvelles expériences.

2.5.3 La fonction exigeante

Cette catégorie de source nécessite une responsabilité, une vaste imagination et confiance en soi car il s'agit de prendre des décisions dans in environnement complexe et incertain, et des activités sur lesquelles on exerce une forte pression.

2.5.4 L'intérêt des épreuves et des expériences d'adversité

C'est une épreuve qui permet à l'individu de connaître ses limites s'il prend le recul, sa capacité mettre en avant des techniques afin de faire face à une épreuve pénible , améliorer ses relation avec les autres, ces épreuves peuvent être Des erreurs de comportement dans les relations avec les autres, des potes sans intérêt ou bien des difficultés personnelles.

2.5.5 Le coaching:

C'est une méthode d'accompagnement de personne ou d'équipe destiné à améliorer les compétences et la performance d'un individu .il a pour objectif l'adaptation des

⁵⁶ CITEAU.J.PIERRE, Gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratique, ARMAND COLLIN,4ème édition, Paris,2002,P64.

comportements de son client aux situations professionnelles considérée comme une problématique.

2.5.6 La professionnalisation

C'est un processus qui permet l'acquisition des compétences elle permet d'améliorer les connaissances et maîtriser son métier cette professionnalisation concerne également le cadre dirigeant et les groupe de travail.

Section 3 : Le renforcement et l'amélioration des compétences du personnel par la formation.

Le développement des compétences est un défi à long terme. Il n'y a pas d'objectif final clair. Il s'agit d'un processus continu qui crée des emplois durables. Le but du développement des ressources humaines est de doter les employés des aptitudes et compétences nécessaires pour relever les défis de l'avenir. En fin de compte, les compétences techniques et générales s'améliorent. La formation des employés est un élément du développement des ressources humaines.

3.1 La relation entre la formation et la compétence

Les compétences ne sont pas une donnée stable, une fois acquise elle ne subira aucune modification. L'arrivée de nouvelles technologies sur le marché peut faire en sorte que les compétences perdent de leur pertinence et que les connaissances deviennent obsolètes. La politique de formation a pour objectif de combler les lacunes des employés en termes de connaissance en les enrichissant et les mettant à jour, En effet, tous les savoirs nouveaux, actualisés et utiles sont toujours acquis via la formation.⁵⁷

Cette relation est caractériser par l'importance que occupe la formation est ses besoins de développement des compétences. Celle-ci est un art stratégique qui garantit la production de l'entreprise devant les nouveaux changements.

⁵⁷ (SEGUENI Fadhila et AISSAT LEGHIMA Amina, « Formation et compétences : le paradoxe des entreprises algériennes », consulté le 24/09/2022 à 14h00, source: www.creaddz.org/cinquanteans/...2012/SEGUENI_LEGHIMA.pdf).

3.2 Le rôle de la formation dans le développement de compétences

Les programmes de formation professionnelle sont actuellement axés sur le développement de compétences qui contribuent au développement culturel et économique et au progrès social. La formation est certainement considérée comme une activité budgétaire relativement importante qui a un impact sur les compétences des employés. La formation est essentielle à l'efficacité professionnelle car c'est un outil qui permet à une organisation d'agir sur les compétences, de les développer, de les renforcer et de les entretenir pour qu'elles restent efficaces.

- **La formation est un investissement humain**

La formation constitue un moyen d'accroître la productivité, « c'est pourquoi on utilise fréquemment un terme d'investissement immatériel ou humain pour désigner l'ensemble des connaissances qui permettent à l'homme de produire plus que sa force physique »⁵⁸, il faut tenir en compte que toutes les formations ne conduisent pas automatiquement à une productivité accrue. Certaines études sont plus utiles que d'autres.

- **La formation est un moyen de développement et de promotion des individus**

La formation est un aspect important de la gestion des ressources humaines car c'est le moyen par lequel les besoins de développement et de promotion sont satisfaits. La formation est essentielle pour améliorer la qualité et la quantité de travail, réduire les coûts de production et motiver les employés.

- **L'importance sociale de la formation**

La formation permet d'assurer le développement des hommes et des femmes et de leur permettre d'acquérir des connaissances et les aptitudes intellectuelles qui concourent à leur épanouissement.⁵⁹

3.3 La formation des employés améliore leurs compétences

La formation des employés vise à actualiser les compétences ou les connaissances existantes ou à en acquérir de nouvelles. Nos recherches montrent que la formation :⁶⁰

⁵⁸ DENIS Clerc, « la qualité des travailleurs », Edition Vuibert, 1995, Paris, page10

⁵⁹LE BOYER CLAUDE LEVY, « évaluation du personnel, objectifs » édition d'organisation, Paris 2002, p.145

⁶⁰<https://www.easy-lms.com/> consulter le 25 /09/2022 à 10h.

3.3.1 Améliore les compétences et les connaissances des employés

La formation des employés aide à identifier les lacunes en matière de compétences qui doivent être comblées. Elle permet également de développer les compétences techniques et non techniques dont les employés ont besoin pour remplir des rôles et évoluer dans leurs nouveaux rôles.

3.3.2 Permet d'évaluer les performances des employés

Les bilans de performance peuvent être décourageants, surtout si les employés reçoivent les mêmes commentaires superficiels année après année. Un programme de formation des employés donne à l'entreprise et à l'employé les informations nécessaires pour mesurer avec précision les performances de l'employé. Les bilans périodiques gagnent en valeur.

3.3.3 Prépare les employés à assumer davantage de responsabilités.

La formation aide les employés à identifier les opportunités d'amélioration. Cela permet aux employés d'être plus performants et d'assumer de nouveaux rôles plus rapidement. Ensuite, ils peuvent facilement être promus à des postes supérieurs et de direction.

3.4 La formation des employés participe à leur épanouissement

Si l'entreprise embauche les bonnes personnes, les gère efficacement et leur donne le sourire, l'entreprise connaîtra un véritable essor. Les employés épanouis sont 20 % plus productifs que les employés mécontents. Les facteurs contribuant à la satisfaction des employés vont d'un excellent équilibre entre vie professionnelle et vie privée à des conditions secondaires attrayantes. La formation des employés se situe quelque part entre les deux. Les recherches montrent que la formation :⁶¹

- **Permet aux employés de se sentir appréciés.**

Les employés qui ont accès à des programmes de formation continue ont beaucoup plus de chances de se sentir estimés, valorisés et appréciés. Ils restent ainsi fidèles pendant plus longtemps et sont plus enclins à fournir des efforts supplémentaires.

- **Permet de mieux accueillir les employés.**

Commencer un nouvel emploi ou un nouveau poste peut être effrayant. Rencontrer de nouveaux collègues, apprendre les règles et les procédures, c'est beaucoup de choses à gérer

⁶¹ Joël Rodriguez, Kelley Walters , L'importance de la formation et du développement dans Performance et évaluation des employés ,p206-209.

un onboarding efficace va donner aux nouvelles recrues un sentiment de confiance et de sécurité envers l'entreprise.

- **Aide les employés à comprendre et à s'insérer dans la culture de l'entreprise.**

Certaines personnes auront tout de suite un bon « feeling » pour l'endroit où elles se trouvent et vont s'adapter rapidement. D'autres auront besoin de plus de temps. Facilitez ce processus en documentant mission de l'entreprise, les valeurs et la culture de l'entreprise (tout en veillant à ce que l'entreprise les respecte).

- **Améliore le moral de l'équipe.**

En mettant en place des programmes de formation sur le lieu de travail, les employés auront le sentiment que la société investit en eux. Le moral de l'équipe est alors au beau fixe et la collaboration entre collègues se fait sur un pied d'égalité. En outre, les recherches montrent que la formation des employés améliore la communication interne et a un effet positif sur l'esprit d'équipe

3.5 Les principes à respecter pour que la formation soit aux services du

Développement des compétences

Pour que la formation soit au service du développement des compétences, il faut respecter les principes suivants:⁶²

3.5.1 Situer la formation dans un processus éducatif :

Pour être efficace, la formation doit prendre place dans un processus éducatif qui commence par le déclenchement des intérêts pour apprendre et qui aboutit à un perfectionnement continu sur le terrain, comme suit :

- L'émergence de l'intérêt de l'individu est fonction de multiples facteurs, parmi lesquels la curiosité et la conscience des enjeux jouent un rôle important, comme il dépend aussi des caractéristiques de l'environnement à savoir : l'attitude de la hiérarchie, des collègues qui renforce ou réduit la propension initiale de chacun ;
- L'acquisition des concepts de base peut se faire suivant des pédagogies simples tout en utilisant des méthodes inductives, partant de l'expérience de chacun, par exemple :

⁶² MICHEL BARTHOD et Daniel PERNIN et autre, « Développement des compétences et stratégie de L'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 1987, page.112.

faire accéder aux relations entre pression, volume et température d'un gaz en partant des instruments qui permettent de le conditionner et de le mesurer : manomètre, thermomètre ;

- Le premier contrôle sur le terrain suppose que la situation d'apprentissage, soit suffisamment simplifiée pour qu'on ne se perde pas, qu'on ne soit pas dépassé, et qu'on soit suffisamment proche de la réalité, car il faut relier la théorie aux bases pratiques des formés l'approfondissement des concepts de base se nourrit de premières expériences choisies pour leur simplicité et leur valeur significative, elle dépend de la souplesse d'esprit et de la qualité de compréhension des formateurs ;
- Contrôle dans une situation réelle : c'est un test à la fois qui touche à la pertinence des concepts et du degré d'apprentissage du formé pour pouvoir identifier la situation et les cas d'application des procédures ;
- Entraînement contrôlé sur le terrain : c'est l'apprentissage qui se développera fur et à mesure de l'apparition de cas nouveaux, ce contrôle est celui des faits et des images que l'organisation utilise pour marquer la réussite ou l'échec du formé : tableaux de bord, notes de qualité...etc.
- Perfectionnement continu sur le terrain : c'est que les industriels appellent la «courbe d'expérience » qui permet de progresser par le cours même de l'exercice orienté vers la réussite, mais c'est aussi la possibilité de prendre des initiatives pour rechercher des solutions nouvelles (faire mieux que ses concurrents).

3.5.2 Situer l'expression des objectifs au niveau des maîtres d'ouvrages :

On appelle « maitre d'ouvrage », le client qui a besoin de compétences pour atteindre ses buts, il organise la formation dans le cadre du processus de développement des compétences. Comme le client, le maitre d'ouvrage a tendance à minimiser le temps et l'argent qu'il faut consacrer à la formation pour qu'elle soit vraiment utile.

A. Promouvoir le bon usage de la formation

Le responsable formation doit susciter l'attention du personnel en leur montrant combien les actions de formation ont permis de réussir, et de réussir à moindre frais, en argent et en temps. Mais aussi attirer l'intérêt en mettant en évidence les écarts existants entre les objectifs opérationnels et les défauts de compétences tout en montrant en quoi la formation peut contribuer à combler les défauts qui peuvent exister.

B. Etablir des cahiers de charge

Il s'agit d'établir un contrat qui lie le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre. Le bon cahier des charges est celui qui traduit la compréhension réciproque des objectifs du client et les contraintes professionnelles de la formation.

C. Concevoir une action de formation adaptée

Dans le but de monter une opération de formation efficace, il convient à son responsable de savoir combiner et choisir entre les méthodes et les formules qui conviennent le mieux aux besoins précis d'acquisition de compétences.

D. Choisir les actions prioritaires

Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'entreprise puisse toutes les financer, donc il convient de faire des choix en tenant compte de la priorité et de l'urgence de l'action. Ces choix des actions retenues sont faits par les dirigeants opérationnels clients et non les maîtres d'œuvre (les organisateurs de la formation).

3.6 L'impact des actions de formation sur le développement des compétences

Dans la logique de compétence. L'investissement dans la formation est un élément clé de Compétitivité, la formation répond à la fois aux attentes et aux besoins des salariés de l'entreprise. Il contribue principalement à l'atteinte et à la satisfaction de leurs objectifs professionnelle et économique prenant en compte le développement professionnel. La formation continue permet également de maintenir l'employabilité des travailleurs et d'adapter en permanence les qualifications requises existantes. Cela permet aux employeurs de remplir

leurs obligations d'aider leurs employés à s'adapter à leur emploi. On citera aussi parmi les impacts de la formation⁶³ :

L'enrichissement du capital intellectuel de l'entreprise ;

- L'adaptation des salariés aux changements structurels et à la modification des conditions de travail impliquées par l'évolution technologique et l'évolution contexte économique ;
- La détermination et l'assurance des innovations et des changements des compétences et l'entreprise ;
- L'acquisition des compétences professionnelles à ceux qui n'en ont pas ou le développement de celles du personnel qualifié.
- L'amélioration de l'efficacité immédiate ou le suivi de l'évaluation des qualifications. L'élaboration du plan individuel de développement des compétences.

Conclusion

La formation est un élément clé de la compétitivité, répondant aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise, car elle contribue au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles.

Il est très important que les entreprises essaient d'acquérir et de développer les Compétences individuelles ou collectives jugées nécessaires à son développement et à son l'adaptation. Les compétences permettent ainsi aux entreprises d'acquérir une meilleure connaissance des Capacité à faire face aux évaluations de son environnement.

Aujourd'hui, le développement des compétences par la formation peut être considéré comme un facteur de productivité très important et une source d'avantage concurrentiel pour les entreprises.

⁶³GANTER-COUDREC Martine et BORDERES Charles, «évaluation des services et gestion », Editions CEDIP, Paris, 2004, P.5

**Partie 2 : cas pratique au sein
de l'entreprise SPA GROUPE
OSMOSE**

**Chapitre 03 : la contribution de
la formation à l'amélioration
des compétences au sein de
l'entreprise
« OSMOSE »**

Introduction du chapitre

Le développement des ressources humaines occupe une place privilégiée et primordiale, avec un intérêt marqué pour le développement des compétences et de plus en plus intégré à la gestion de l'entreprise par la participation et l'anticipation. Cela suppose donc l'importance de la formation et son impact sur le développement des compétences. c'est dans ce cadre que s'inscrit notre stage réalisé au sein du groupe « OSMOSE » sur le développement des compétences par la formation, où nous allons tenter de savoir si cette entreprise donne une importance à la formation afin de développer leurs compétences.

L'objectif de ce chapitre qui consiste à présenter la formation et le développement des compétences au sein de l'entreprise OSMOSE, il est scindé en trois sections. La première section consiste la présentation de l'entreprise des industries détergent en suite dans la deuxième section sera consacré à la formation au sein de l'entreprise OSMOSE. En fin, la troisième section nous présenterons l'analyse et interprétation des résultats de la recherche.

Section 1 : Présentation du groupe OSMOSE

Le Groupe Osmose est un nouveau complexe industriel de fabrication de détergents qui ambitionne de devenir l'un des leaders sur le marché national et continental. Fort d'une expérience acquise au fil des années lors d'une précédente activité dans le domaine des détergents, ce complexe nouvellement crée est à la pointe de la technologie.

La SPA offre des produits formulés dans le plus grand respect de l'environnement et investit dans la recherche et le développement pour améliorer constamment ces produits. Une usine moderne, entièrement automatisée avec une équipe d'ingénieurs pluridisciplinaires Algériens qui supervisent toutes les opérations, (formulation, fabrication et conditionnement), le groupe dispose d'un laboratoire aux normes internationales qui contrôle la qualité des produits fabriqués et veille au respect des normes.

1.1 Création et localisation

Le complexe du groupe OSMOSE a été créé le 04/06/2009 sous forme d'une société .elle est assise a la zone des parcs de tala-Ethmane .commune et wilaya de Tizi-Ouzou.

L'actionnaire majoritaire est Monsieur LAZIB Abdenour qui détient 97% des actions, le reste, soit 3% est détenu par les autre associés qui sont des membres de sa famille à raison de 0.5% chacun.

L'activité du groupe Osmose est la fabrication de produits de blanchiment et de produit d'entretien et connexes. En d'autres termes, la fabrication de détergent (poudre) à usage multiple, lavage manuel et machines.

Au cœur de l'organisation, on retrouve le capital humain, et pour le bon fonctionnement de la direction de l'entreprise, cette dernière s'est assuré le nombre suffisant en termes d'effectifs. Les volets compétence et motivation sont tout aussi prises en compte afin d'atteindre ces objectifs.

Grâce à sa politique d'innovation permanente, le groupe Osmose envisage d'améliorer sa gamme existante pour garantir la satisfaction de ses clients et projette aussi de diversifier sa gamme de produits pour satisfaire la totalité des besoins de ces derniers. Le groupe s'implique aussi dans le développement durable, en offrant des produits de qualité, tout en utilisant un emballage et des matières premières qui respectent l'environnement.

Le complexe OSMOSE appelé aussi le groupe OSMOSE est réalisé sur une superficie d'environ 5571 m², ou les frontières au sud, une route interne de la zone, à L'est, des terrains nus, à l'Ouest, un bien de la SONATRACH

Le choix du site s'est porte essentiellement sur trois points :

- La situation géographique qu'est relativement éloignée de l'agglomération
- La disponibilité de l'énergie de l'alimentation
- La proximité de la voix routière

Figure 4: Localisation du complexe OSMOSE



Source : Document Interne de l'entreprise OSMOSE

1.2 Différents organes du complexe

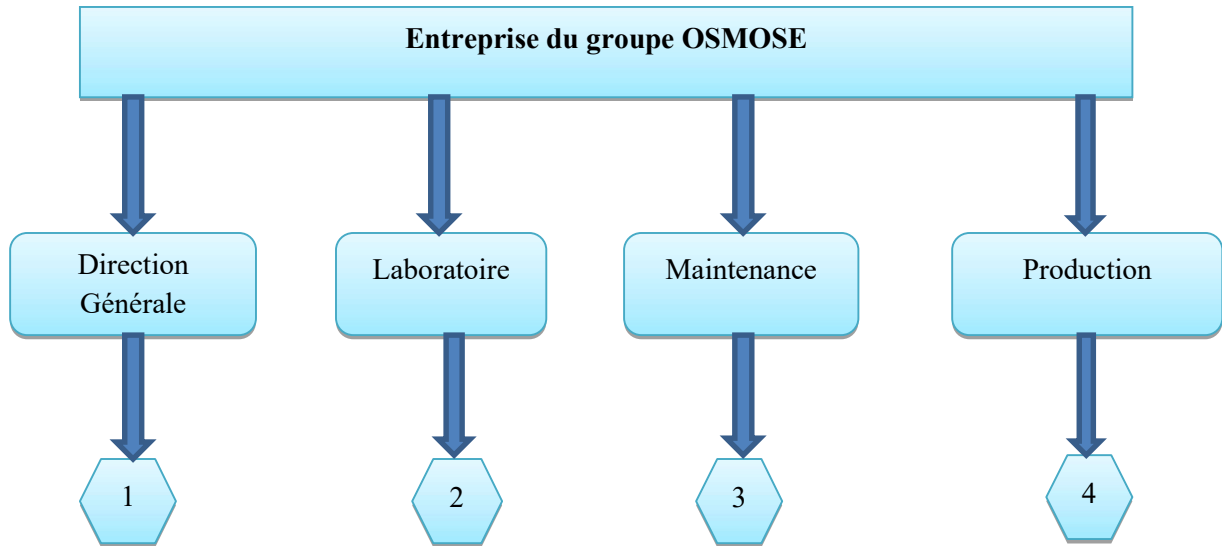
Le complexe décompose en quatre organes principaux :

- La direction générale.
- Le laboratoire.
- L'unité de maintenance.
- L'unité de production.

L'organigramme ci-dessous résume ces différents organes ; et les différents services de chaque organe.

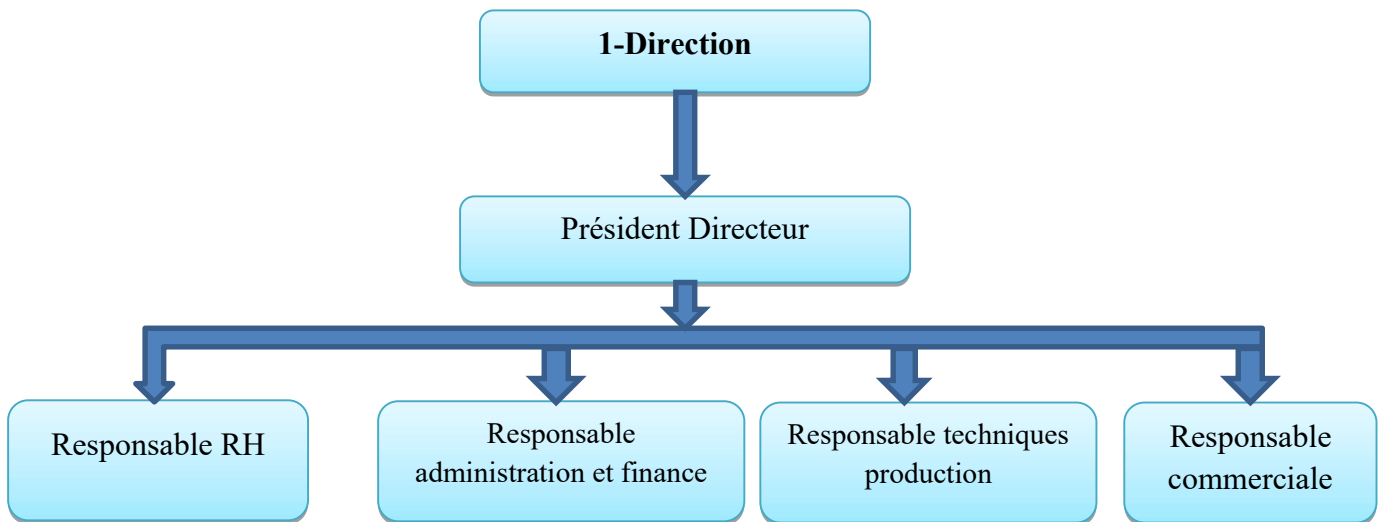
1.3 Organigramme de l'entreprise

Figure 5: Organigramme de l'entreprise



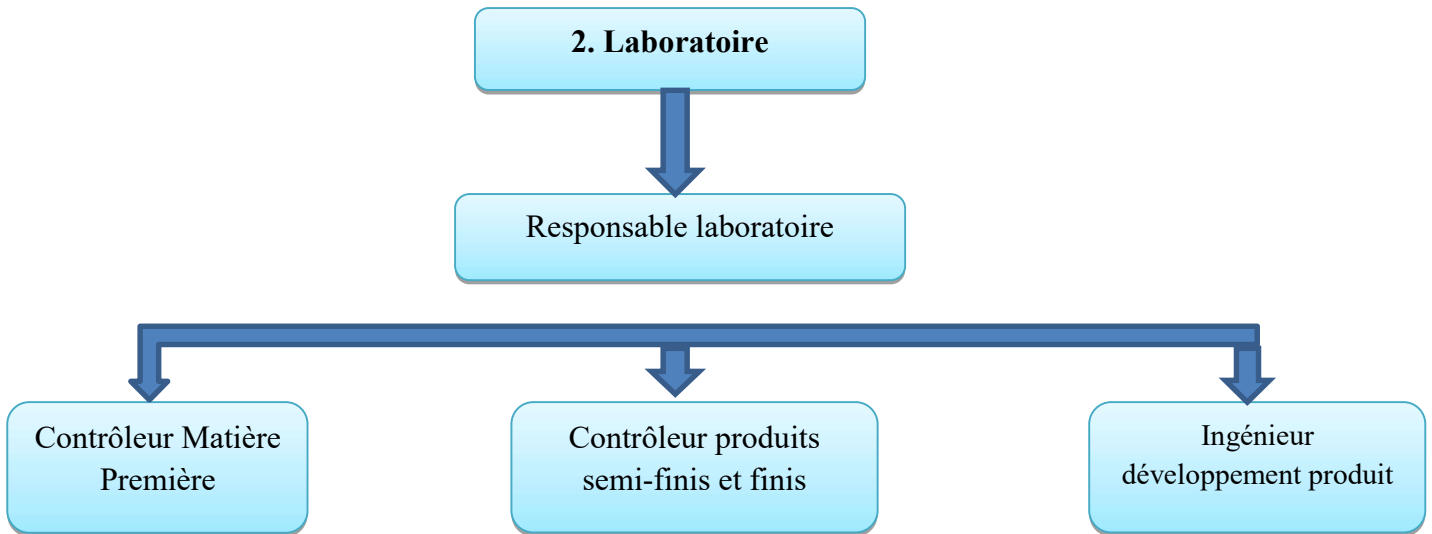
Source : Document interne de l'OSMOSE.

Figure 6: Organigramme de la direction générale



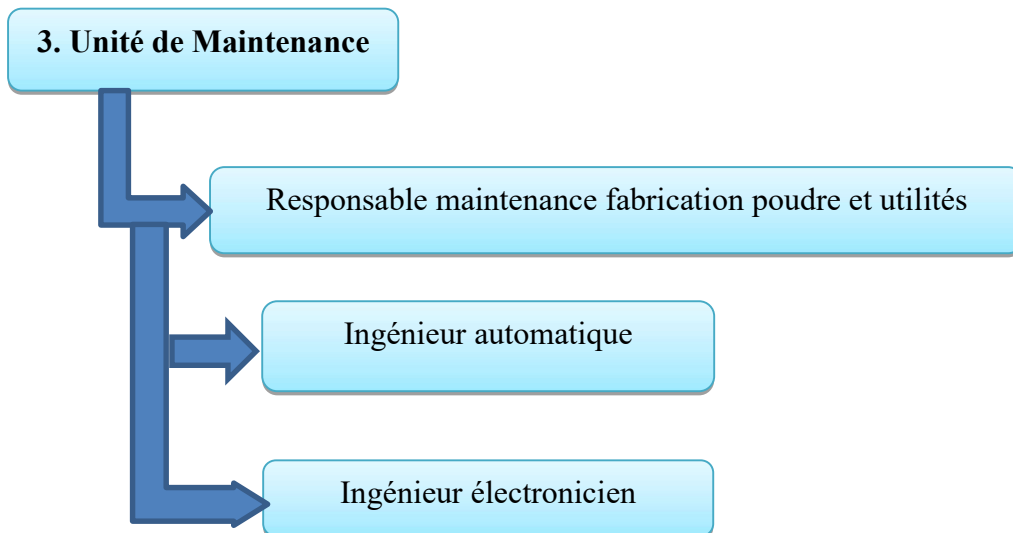
Source : Document interne de l'OSMOSE

Figure 7: Organigramme du laboratoire



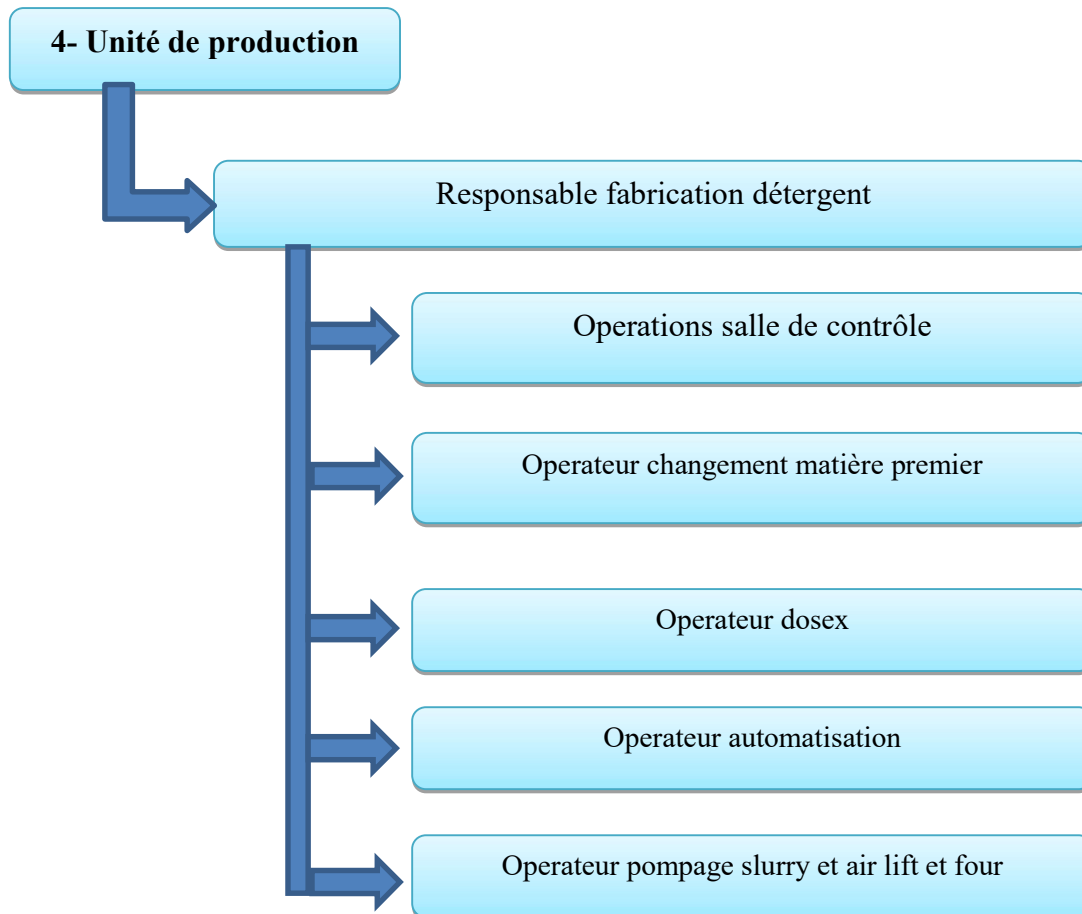
Source : Document interne de l'OSMOSE.

Figure 8: Organigramme de l'unité de maintenance



Source : Document interne de l'OSMOSE.

Figure 9: Organigramme de l'unité de production



Source : Document interne de l'OSMOSE.

1.4 Historique :

Bien que la SPA Osmose ait été créée en 2009, les associés ont acquis une forte expérience dans l'entreprise familiale, qui était en l'occurrence la SARL Cosmos, dont plus de 20 ans d'existence dans le domaine du conditionnement de la poudre détergent.

Une vision de croissance a émergé dans l'entreprise à partir de la première décennie des années 2000, la réflexion était portée sur la volonté d'intégrer la fonction de production qui était trop coûteuse en la sous-traitant à un prestataire externe, il a été donc jugé judicieux d'investir cette fonction, faisant ainsi une intégration vers l'amont de l'entreprise.

Cette intégration a représenté un coût important en investissements matériels, humains, financiers et autres. L'entreprise a fait ainsi appel aux financements externes pour pallier à ce

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

nouveau besoin en capitaux, impliqué par cette intégration. malgré la mobilisation des fonds par la banque Nationale d'Algérie en mai 2011, le projet n'est entré en activité qu'en juillet 2014. Ce retard est dû à plusieurs facteurs tels que :

- Les délais très longs mis par le fournisseur pour expédier les éléments de la tour de production ;
- La réalisation de la superstructure qui nécessite la construction en dur et en acier et l'intégration des éléments de la tour à l'intérieur ;
- Le montage de la tour qui a nécessité le déplacement des équipes du fournisseur du matériel à maintes reprises et à différents niveaux d'avancement des travaux avec tous les tracas administratifs pour la prise en charge du personnel ;
- Une fois le montage terminé, il leur a fallu passer à la réalisation de la structure métallique et les travaux de soudure ainsi que la pose des panneaux sandwich de l'extérieur qui leur a pris plusieurs mois ;
- Les essais et la formation du personnel. ces contraintes rencontrées au lancement du processus de modification du statut et de la structure de l'entreprise n'ont pas empêché celle-ci de voir le jour le 16 février 2014.

1.5 Objectifs vise par le groupe OSMOSE

Les principaux objectifs de l'entreprise OSMOSE se sont centrés autour des points suivants depuis la transformation qu'elle a subie depuis 2009 ainsi que les nouveaux défis qui étaient les suivants :

- Offrir un détergent avec un rapport qualité/ prix répondant aux attentes du consommateur ;
- Assumer une responsabilité sociale et environnementale en respectant les normes exigées par les autorités compétentes ;
- Diversification de la gamme des produits de l'entreprise (liquide vaisselle et liquide machine) ;
- S'approcher de la position du leader du marché national en augmentant constamment la part de marché de l'entreprise ;
- Multiplier les exportations vers l'Afrique ;
- Maximiser les ventes.

1.6 Consistance du projet

La société groupe Osmose est un complexe industriel de fabrication et conditionnement de poudre détergent. Il est réalisé sur un terrain d'une superficie de 7.443mètre carré. Il est composé des éléments suivants :

- ✓ Un hangar de 2.157 mètres carrés abritant les différentes machines ;
- ✓ Un hangar de 552 mètres carrés servant de magasin de matières premières ;
- ✓ Un immeuble de trois étages à usage administratif d'une superficie de 780 mètres carrés ;
- ✓ Un quai de chargement, des accès, aires de stationnement et des espaces verts d'une superficie de 40416 mètres carrés ;
- ✓ Trois postes de garde d'une superficie de 58 mètres carrés.

Le financement du complexe est mixte. Le promoteur avec des apports en nature et en numéraire à hauteur de 66% et le concours de la banque Nationale d'Algérie par le biais de l'agence de Tizi-Ouzou avec 34%. Sachant que le projet est réalisé dans le cadre de l'ADNI, hormis le matériel roulant, tous les investissements ont été acquis en hors taxe et droits de douanes.

1.7 Capacité de production

1.7.1 Capacité du complexe

Le potentiel de production du complexe est de 36.000 tonnes de poudre par année, soit 120 tonnes par jour en 3 X 8 pendant 300 jours. Actuellement, le complexe fonctionne avec une seule équipe à un taux de 33% de la capacité de production de l'entreprise, donnant le résultat de 12.000 tonnes par an. Avec la diversification de la gamme et le lancement des nouvelles gammes de produit liquide, le groupe OSMOSE envisage d'augmenter son effectif de production afin d'optimiser le potentiel de production du complexe.

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

Tableau 1: Potentiel de production du complexe.

Atomisation	Conditionnement sachet	Conditionnement Etuis (E2 et E3)	Conditionnement valisette
5 tonne/h	6tonne/h	3.5 tonne/h	7 tonne /h

Source : document interne de l'entreprise.

1.7.2 Effectif

Le groupe Osmose est composé d'un effectif de 131 employés, dont 2 cadres dirigeants 14 cadres ,16 agents de maitrise, 102 agents d'exécution.

1.7.3 Types de produits

Le groupe Osmose s'est spécialisé dans la fabrication de détergent (poudre) à usage multiple, lavage manuel et machines, l'entreprise assure toutes les étapes du processus de production (formulation, fabrication et conditionnement).

- Poudre machine Génial :

Étui 500gr, 800gr, valisette 3kg et sachet 3kg

- Poudre main Génial :

Sachets 360gr, 900gr, 500gr et 30gr.

Section 2 : La formation au sein de groupe SPA OSMOSE

Pour qu'OSMOSE puisse atteindre ses objectifs, l'entreprise doit s'appuyer sur un personnel compétent et efficace.

L'objectif de la politique de formation est de développer les ressources afin que l'entreprise puisse disposer du personnel répondant aux normes de qualification imposées par ses opérations.

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

2.1 La place de la formation au sein d'OSMOSE

Selon l'article Art 58 et Art 59 du Code du travail : 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 et technologiques.

L'employeur peut exiger aux travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.

Au sein de groupe OSMOSE, les exigences des postes s'évaluent, ce qui fait que l'entreprise fait appel à des centres de formation et à des organismes externes dans le but de permettre au personnel une meilleure adaptation du travail.

La formation occupe une place importante dans la spa groupe OSMOSE ce qui pousse cette dernière à mettre en place une structure qui a pour but de mettre en place une politique et un plan de formation qui répond aux objectifs de l'entreprise .

2.2 Types de la formation

Dans sa politique de ressources humaines, tout au long de l'exécution d'un contrat de travail les entreprises sont obligées d'organiser un processus de formation de ses salariés visant l'acquisition des informations et l'amélioration des compétences, permettant aux salariés de s'adapter à leur poste de travail .

L'entreprise OSMOSE valorise le savoir-faire de ses collaborateurs afin qu'ils s'épanouissent dans leurs emploi donc elle prend l'appui sur deux axes de formation :

La formation fait partie intégrante de la montée en compétence d'un salarié. Au niveau de l'entreprise OSMOSE réalise les formations suivantes :

- **La formation de recrutement**

Selon le directeur des ressources humaines ce type de formation touche globalement les exigences fondamentales comme la maîtrise de la langue, l'utilisation de l'outil informatique, la technologie...etc.

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

Cette formation vise à combler le manque en termes de compétence qui est dû au déficit de la formation initial. Cette formation en général permet de débaucher sur la vie active. Elle privilégie l'acquisition d'un savoir-faire de la nouvelle recrue et la conformité aux exigences de son poste de travail.

- **La formation adaptation**

C'est une formation continue consiste à suivre l'évolution technologique d'une profession.

Dans le cadre de la politique de formation l'employeur peut mettre en œuvre deux catégories d'actions :

- a) Actions d'adaptation aux postes de travail**

Pour les actions d'adaptation au poste de travail, le temps de formation doit être effectué sur le temps de travail. Si le dispositif a lieu en dehors du temps de travail, le salarié est payé en heures supplémentaires.

Tout frais engagé durant la formation est à la charge du chef d'entreprise. Il se fait ensuite directement rembourser les coûts auprès de son **OPCA** (organisme paritaire collecteur agréé).

- b) Liées à l'évolution des emplois et développement des compétences**

- Selon les objectifs de la formation : comment le salarié s'améliore dans son poste où on lui propose une formation
- Selon la situation du salarié : le salarié a besoin de la formation pour se maintenir dans l'emploi , se préparer aux nouvelles évolutions et s'adapter aux nouveaux outils .

Donc il s'agit d'une formation d'adaptation aux postes de travail.

- **La formation pré-qualifiante**

Peut-être utile lorsque le salarié a aucune idée du métier qu'il aime faire. Elle lui permettra de découvrir des divers secteurs, différents métiers, et construire et de valider des projets professionnels.

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

- **La formation qualifiante**

Elle s'adresse aux personnes qui ont un projet professionnel déterminé et validé mais qui n'ont pas les compétences nécessaires pour postuler auprès des entreprises.

Ce type de formation vous permettra de maîtriser les connaissances et les méthodes nécessaires pour assurer un poste de travail dans le secteur.

- **La formation en alternance**

Permet aux jeunes de 16 à moins de 26 ans d'acquérir, dans le cadre d'un contrat à durée déterminée, une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme de l'enseignement professionnel ou technologique. Une dérogation peut être accordée aux jeunes d'au moins 15 ans ayant effectué le premier cycle de l'enseignement scolaire. Ce contrat peut vous faire bénéficier de deux avantages :

- obtenir une expérience professionnelle rémunérée.
- bénéficier d'une formation sanctionnée par un diplôme.

- **La formation culture de l'entreprise**

Actuellement, la grande majorité des entreprises ne proposent aucune formation à la culture d'entreprise à leurs collaborateurs ou nouvelles recrues. Les formations dispensées aux nouvelles recrues portent davantage sur la conformité, les compétences techniques et les pratiques commerciales, au lieu de se focaliser sur les valeurs, la mission et la culture de l'entreprise, en dépit du fait que les nouvelles recrues s'intéressent moins aux aspects techniques du poste qu'à la culture de l'entreprise et à leur capacité à s'adapter. Tant et si bien que seulement un tiers des nouveaux collaborateurs estiment avoir reçu une formation d'intégration leur permettant de surmonter les difficultés qui les attendent dans leurs nouvelles fonctions.

- **La formation recyclage**

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

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

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

- **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. Le stage de perfectionnement peut être réalisé dans.

- **La formation spécialisée**

visée à améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs, et l'adaptation de leurs qualifications aux besoins de l'entreprise, accroître la maîtrise du travail pour la main d'œuvre et son adaptation aux changements technologiques pour qu'elle suive la progression de son travail. La formation spécialisée, suit les changements dans le monde de travail, elle essaie d'adapter le salarié dans chaque entreprise à ce changement.

2.3 Le plan de formation

Au sein du groupe OSMOSE le plan de formation est un outil stratégique. Il rassemble toutes les formations en cours et à venir sur l'année en lien avec la politique de l'entreprise définie. C'est un projet opérationnel de développement et d'adaptation des compétences de ses salariés aux évolutions des métiers dans sa structure. Ce projet est limité dans le temps et précisément budgété par l'entreprise.

Donc le plan de formation doit refléter intégralement les besoins en compétences afin de mettre en place les méthodes nécessaires pour y remédier.

2.3.1 L'identification des besoins en formation

L'opération d'identification est opérée par la direction des ressources humaines pour exprimer les besoins avec la plus grande précision on procède avec la communication d'informations et outils essentiels comme :

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

- Entretiens annuels ce sont des entretient organiser avec les salaries à la fin de chaque cycle.
- Les enquêtes en distribuions des imprimes.

Les besoins exprimés par les salariés sont pris en considération, du moment qu'ils ne sont pas en contradiction avec le poste occupé, ainsi qu'avec les objectifs de l'entreprise.

Ces besoins identifiés sont ensuite passés en revue avec la responsable des ressources humaines, et responsables d'unité, et présenté au responsable de la Direction Générale ,(les budgets de formation et les spécialisations).

2.3.2 Elaboration du plan de formation

2.3.2.1 Élaboration du projet du plan de formation

Après analyse des besoins, la Direction des Ressources Humaines et des différentes unités recevront alors une note établie par la direction générale reprenant les objectifs de l'entreprise on Formation. Et les performances attendues.

- **Les objectifs de la formation au sein de OSMOSE**
 - ✓ Amélioration des connaissances et compétences des salariés d'OSMOSE.
 - ✓ Adaptation face à un environnement de plus en plus turbulent ;
 - ✓ Faire face à la concurrence sur le marché, afin de réaliser un avantage concurrentiel et d'acquérir de compétences distinctive ;
 - ✓ Amélioration continue de la qualité des produits et des procédures ;
 - ✓ La gestion des aléas et des problèmes du quotidien (comme les absences, les stockages, les commandes aléatoires émanant de la clientèle...);
 - ✓ Satisfaction des clients par la formation des vendeurs et commerciaux d'OSMOSE.
- **Les performances attendues**
 - ✓ Amélioration des qualifications, des connaissances et des compétences des salariés, et l'acquisition des nouvelles techniques et méthodes de travail;
 - ✓ Meilleure adaptation et meilleurs maitrise au poste de travail ;
 - ✓ Possibilité d'une promotion, d'une reconversion ou d'une mutation ;
 - ✓ Satisfaction et estime de soi chez les salariés ;

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

- ✓ Rémunération des compétences développées par les salariés, dans le cas d'une promotion.
- ✓ Accroissement de l'employabilité et la polyvalence des salariés ;
- ✓ Gestion des carrières et trajectoire professionnel ;
- ✓ Motivation et mobilisation des salariés.

Une fois les objectifs sont établis les responsables ressources humaines mette en place définitivement le plan de formation.

2.3.3 La désignation du publique

La responsable ressources humaines. Doit désigner les salariés qui vont profiter de la session de formation et cela soit par :

- Entretiens annuels : ces des entretiens d'évaluation avec les salariés et à partir de ces entretiens il déterminer les personnes qui ont besoin de formation.
- fichiers des salariés : c'est en fonction des objectifs qu'ils veulent atteindre, leurs ancienneté, leur compétences et on fonction de plusieurs critères.
- portefeuilles de compétences : c'est en fonction des compétences des salariés par exemple une personne est très compétente il peut accéder à une promotion.
- formations suivies : ces de distinguer les personnes qui ont déjà d'une formation au part avant.
- gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

2.3.4 Etablir les priorités

Pour que l'entreprise évité les conflits et les problèmes entre les salariés à propos de cette action de formation elle a mis en place des priorités très claire :

- ancienneté égale ou supérieure à 24 mois dans la section.
- Ancienneté au moins d'un an dans l'entreprise.
- Délai de franchise entre deux formations supérieures ou égales à six mois.
- Critères spécifiques pour l'entreprise.

Donc soulent ces critères que l'entreprise choisir les personnes qui vont bénéficier de la formation. Une fois que les candidats sont choisis la responsable RH doit répondre à la demande des salariés par une lettre ou email dont les deux cas (soit accord ou refus).

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

2.3.5 Choix des prestataires de services

Après la désignation des salariés concernés par la formation elle doit se pencher sur la façon que la formation doit elle se réaliser soit en interne ou en externe.

❖ Premier cas on interne

La formation conçue et réalisée par l'entreprise, avec ses propres ressources, au bénéfice de ses seuls salariés. Ou bien par des prestations internes c'est à dire de faire appel à des formateurs de l'extérieur qui vont faire la formation à l'intérieure de l'entreprise.

❖ Deuxième cas on externe

L'entreprise fait appel à des organismes de formation public ou privée pour assurer la formation de ces salariés .ou quel l'entreprise envoi le cahier de charge qui y un document réaliser afin de déterminer toutes les informations relative à la formation.

- la formation demandée.

-la durée.

-le budget allouer cette formation.

- les personnes ciblées.

- tout information qui va déterminer le devis qui va permettre aux prestataires de services de déterminer la qualité et le devis de cette formation.

Après elle doit faire la comparaison entre les organismes et choisir le plus convaincant après bien sur établir une convention de formation avec organisme choisi.

2.3.6 L'évaluation de la formation

L'évaluation de la formation consiste à examiner la valeur d'un programme pour savoir s'il y a des écarts significatifs entre ce qui a été prévu et ce qui a été obtenu. La connaissance de ces écarts permet de juger la valeur d'un programme de formation en relation avec les objectifs préétablis. Il existe deux types d'évaluation de l'action de la formation « à chaud » en fin de stage, et l'évaluation « à froid » de l'action de formation.

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

○ **Evaluation à chaud**

L'évaluation à chaud permet au stagiaire à la fin de sa formation d'exprimer leur recommandation et leur satisfaction à travers une fiche d'évaluation.

○ **Evaluation à froid**

Le formé sera évalué avec le temps à l'égard de son responsable donc la qualité passe par les conditions d'utilisation des acquis car, ce n'est pas le produit qui sert de référence à la qualité de formation, mais également son utilisation.

Section 3 : Présentation de l'enquête et l'analyse des résultats.

Chaque recherche scientifique s'applique sur une population d'étude qui sera le sujet sur lequel porte l'investigation connaître les qualités qui caractérisent cette population aide à la fois le chercheur et les lecteurs à apprécier la recherche et à envisager ce sujet à l'étude.

Pour cela nous procéderons à l'analyse des données personnelles dans cette série de tableau.

3.1 Préparation et réalisation de l'enquête

Pour mieux connaître l'avis du personnel de la société par action OSMOSE sur le rôle de la formation dans le développement de leurs compétences, nous avons mené une enquête au siège de l'entreprise OSMOSE situé à Tizi-Ouzou.

3.1.1 Présentation de l'échantillon

Nous avons adressé notre questionnaire à l'ensemble du personnel de l'entreprise OSMOSE de Tizi-Ouzou.

3.1.2 Objectif de l'enquête

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

- Déterminer le niveau de la satisfaction du personnel à l'issue de la formation.
- Déterminer le rôle de la formation sur leur savoir, savoir-faire et comportement.

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences
au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

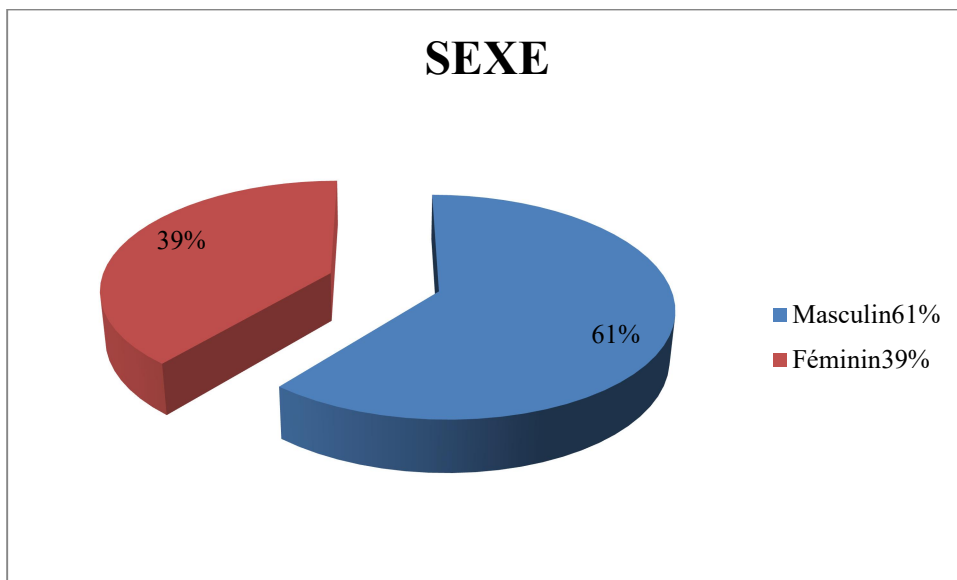
3.1.3 Exploitation et analyse des résultats

Tableau 2: Répartition de l'échantillon par sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage %
Masculin	13	61%
Féminin	8	39%
Total	21	100%

Source : Élaboré par nous-même.

Figure 10: Répartition de l'échantillon par sexe.



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

Parmi les 21 personnes interrogées, 13 individus sont de sexe masculin, soit un taux de 61%. Les restants sont de sexe féminin représentés quant à eux par 39% de l'échantillon.

Cette analyse montre que le taux de la catégorie masculine est supérieur à celle féminine.

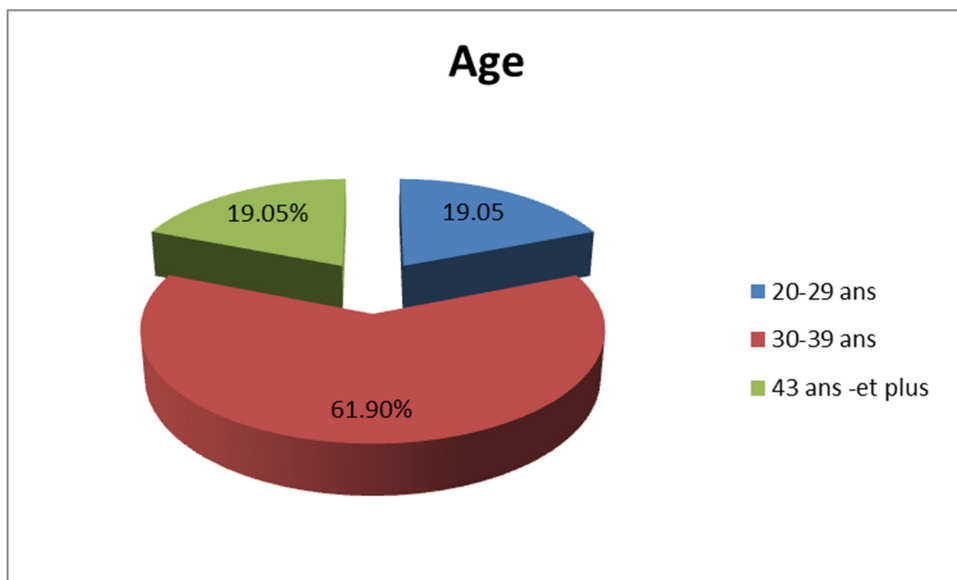
Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences
au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

Tableau 3: Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.

Âge	Fréquence	Pourcentage%
20-29 ans	4	19,05%
30-39 ans	13	61,90%
43 ans -et plus	4	19,05%
Total	21	100%

Source : Élaboré par nous-même.

Figure 11: Répartition de l'échantillon par tranche d'âge



Source : Élaboré par nous-même à la base des résultats de l'enquête.

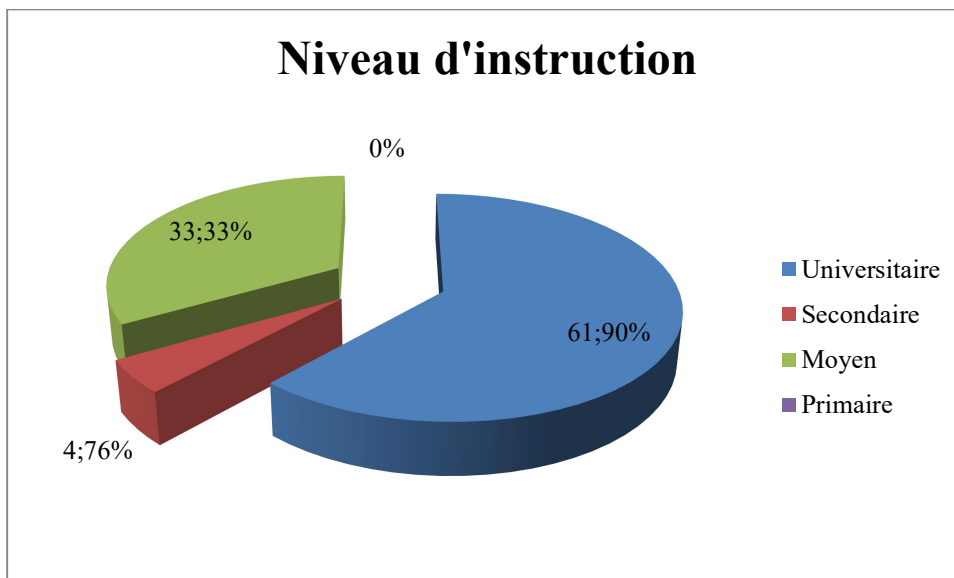
La tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevé est celle de «30-39ans» avec un taux de 61,90% ; suivi par celle« 20-29» et «40 et plus »avec un taux de 19,05% Pour chaque classe interrogées. Cela explique que la SPA OSMOSE s'oriente vers le recrutement des jeunes expérimentés et fraîchement diplômés prêts à l'insertion professionnelle.et afin de faciliter leur adaptation et intégration dans le monde professionnel ; l'administration consacre un programme de formation pour les nouveaux recrues.

Tableau 4: Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction

Niveaud'instruction	Fréquence	Pourcentage %
Universitaire	13	61,90%
Secondaire	1	4,76%
Moyen	7	33,33%
Primaire	00	00%
Total	21	100%

Source : Élaboré par nous-même.

Figure 12: Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction.



Source : Élaboré par nous-même à la base des résultats de l'enquête.

Sur 21 personnes interrogées, nous notons que leur niveau d'instruction est varié comme suit :

- 13 personnes ont un niveau universitaire ; soit un taux de 61,90%.
- 01 Personne ; soit un taux de 4,75% ont in niveau secondaire.
- 33,33% ont un niveau moyen. (7 personnes).

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

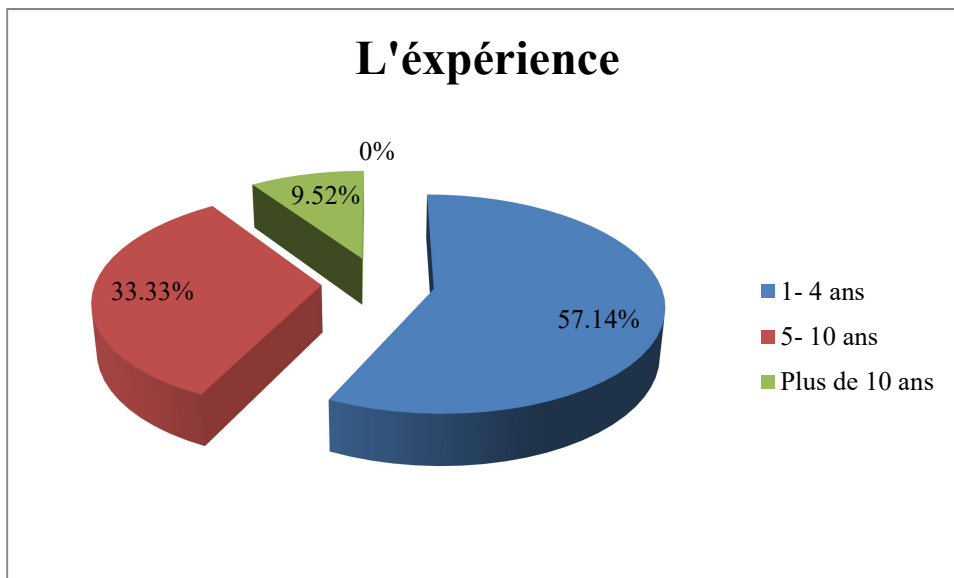
Ce tableau nous démontre que la majorité des salariés ont un niveau universitaire, c'est-à-dire un niveau élevé, c'est pour cela que les administrations prennent en considération ses employés pour les former, afin de concrétiser leurs connaissances acquises.

Tableau 5: Répartition de l'échantillon selon l'expérience.

Expérience	Fréquence	Pourcentage%
1- 4 ans	12	57,14%
5- 10 ans	7	33,33%
Plus de 10 ans	2	9,52%
Total	21	100%

Source : Élaboré par nous-même.

Figure 13: Répartition de l'échantillon selon l'expérience.



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

Le tableau démontre que la majorité du personnel au sein de l'entreprise OSMOSE ont une expérience minimum de 1 an à 10 ans quant à eux le choix de type de formation dépend de l'année d'expérience ce qui signifie que la direction prend en considération l'année de recrutement comme précepte objectif.

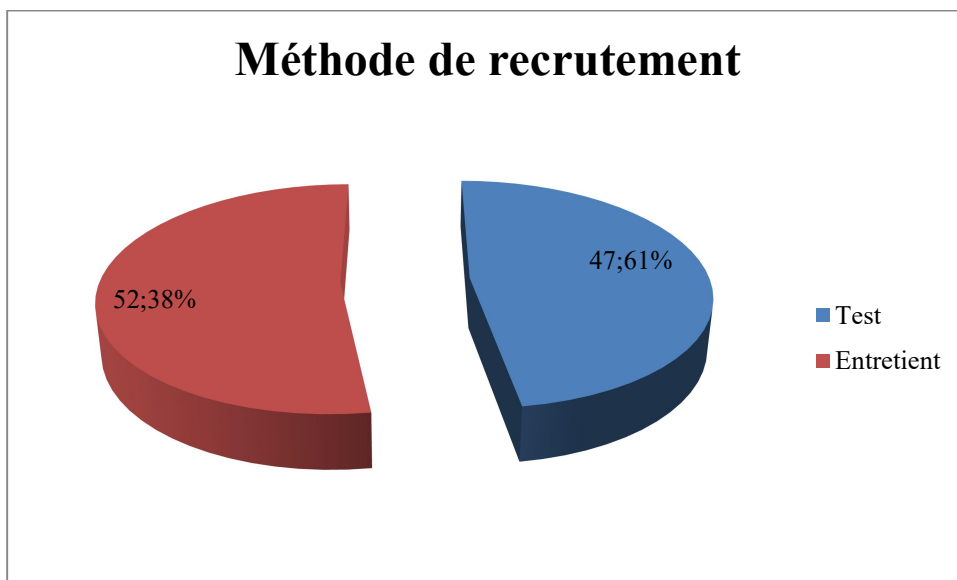
Question n°6 : Quelle est la méthode utilisée quand vous avez été recruté ?

Tableau 6: Répartition de l'échantillon par la méthode de recrutement

Méthode de recrutement	Fréquence	Pourcentage %
Test	10	47,61%
Entretien	11	52,38%
Total	21	100%

Source : Élaboré par nous-même.

Figure 14: Répartition par la méthode de recrutement



Source : Élaboré par nous-même à la base des résultats de l'enquête.

Sur 21 personnes interrogées, nous notons que leur niveau d'instruction est varié comme suit :

- 10 personnes ont passé un test ; soit un taux de 47,61%.
- 11 Personne ; soit un taux de 52,38% ont passé un entretien d'embauche.

Cela explique que la SPA OSMOSE s'oriente vers l'entretien pour recruter des candidats qui répondent le plus aux exigences du poste de travail.

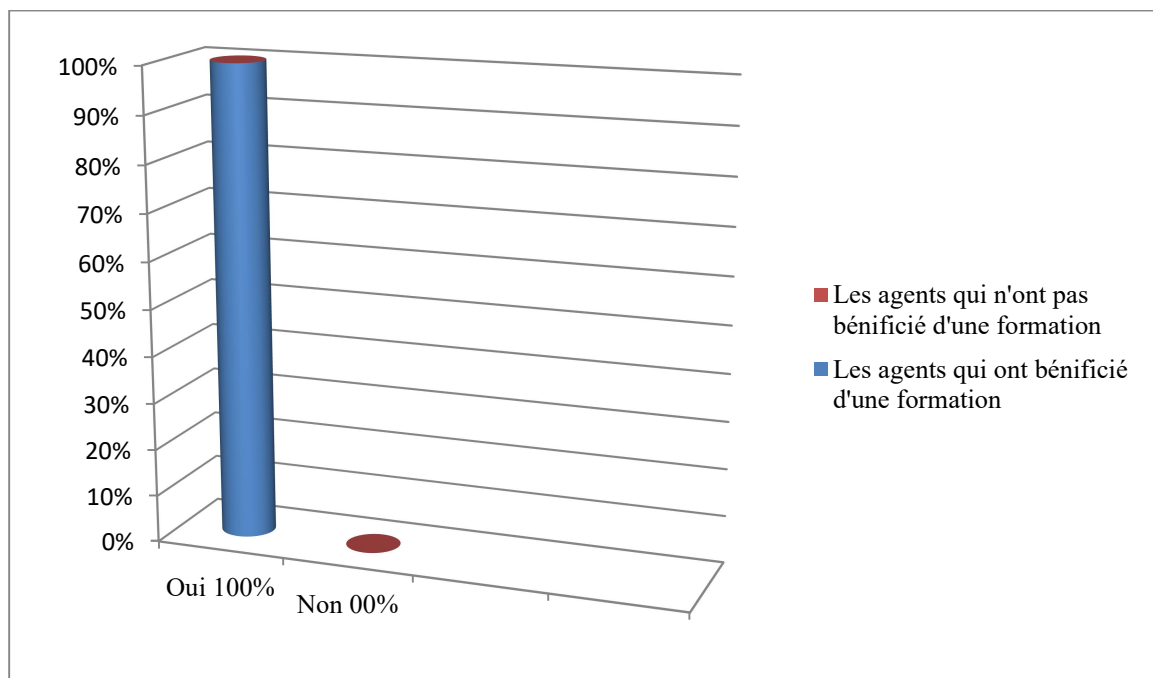
Question n°7 : Avez-vous bénéficié d'une formation ?

Tableau 7: Répartition de l'échantillon selon les agents qui ont bénéficié d'une formation.

Bénéficiaire d'une formation	Fréquence	Pourcentage%
Oui	21	100%
Non	00	00%
Total	21	100%

Source : Élaboré par nous-même.

Figure 15: Répartition de l'échantillon selon les agents qui ont bénéficié d'une formation



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

Sur les 21 personnes interrogées, tous les employés ont bénéficié d'au moins une formation, soit un taux de 100%. Cela s'explique par la transmission du savoir et le savoir-faire et le comportement qui permettent d'alimenter des bases des données collectives des connaissances.

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences
au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

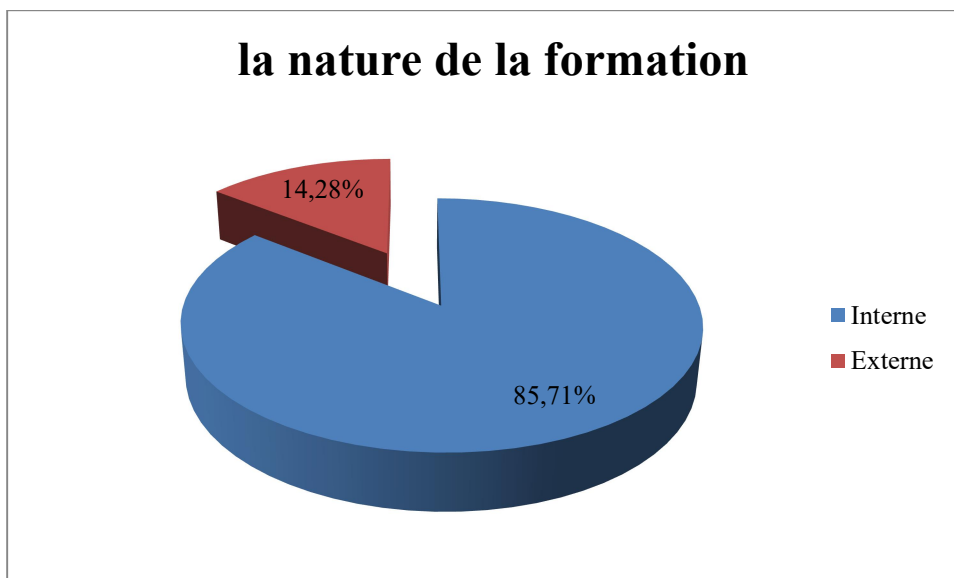
Question n°8 : Quelle est la nature de cette formation ?

Tableau 8: Répartition de l'échantillon selon la nature de la formation

Nature de la formation	Fréquence	Pourcentage%
Interne	18	85,71%
Externe	3	14,28%
Total	21	100%

Source : Élaboré par nous-même.

Figure 16: Répartition de l'échantillon selon la nature de la formation



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

La répartition de l'échantillon comme le montre le tableau n°07 montre que 85,71% du personnel au sein de l'entreprise OSMOSE ont bénéficié d'une formation interne et 14,28 ont bénéficié d'une formation en externe cela signifie que la direction s'oriente vers la formation interne que celle externe.

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences
au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

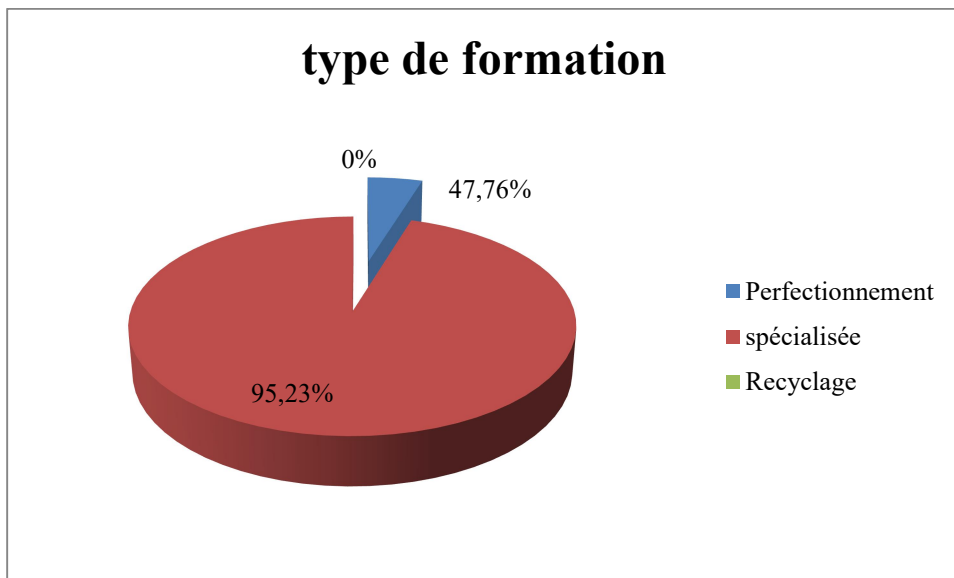
Question n°9 : Quel type de formation que vous avez eu ?

Tableau 9: Répartition de l'échantillon selon les types de la formation.

type de la formation	Fréquence	Pourcentage %
Perfectionnement	1	4,76%
spécialisée	20	95,23%
Recyclage	00	00%
Totale	21	100%

Source : Élaboré par nous-même.

Figure 17: Répartition de l'échantillon selon les types de la formation.



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

Parmi les 21 personnes interrogés, 95,23% les employés ont bénéficié d'une formation spécialisée tandis que 4,76% est le taux des interrogés ayant bénéficié d'une formation de perfectionnement, et aucun individu a bénéficié de la formation recyclage.

Nous déduisons que le choix de type de formation perfectionnement est le plus demandé au sein de la SPA OSEMOSE.

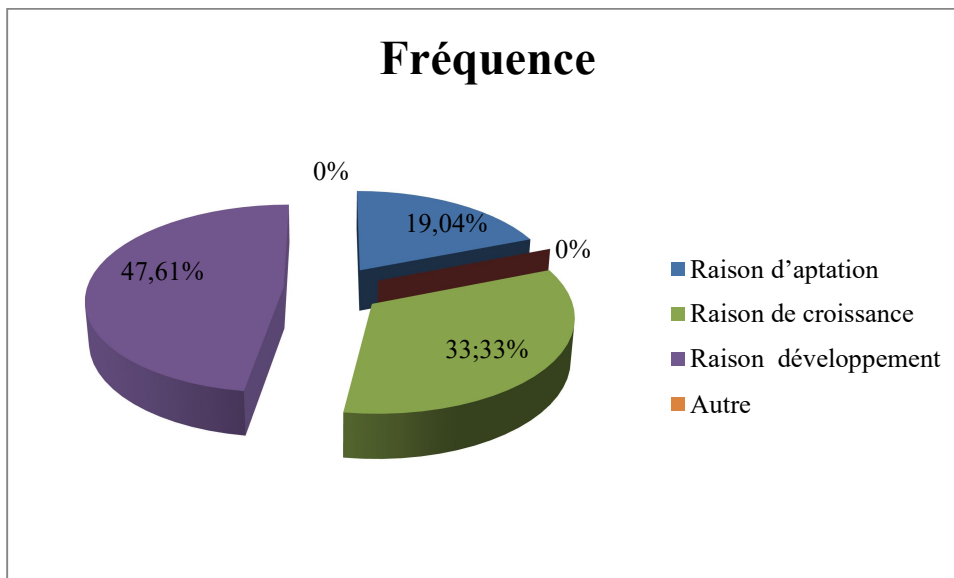
Question n°10: quelles sont les raisons d'être à la formation ?.

Tableau 10: Répartition de l'échantillon selon les raisons d'être en formation

les raisons d'être en formation	Fréquence	Pourcentage%
Raison d'aptation	4	19,04%
Raison de croissance	7	33,33%
Raison développement	10	47,61%
Autre	00	00%
Total	21	100%

Source : Élaboré par nous-même.

Figure 18: Répartition de l'échantillon selon les raisons d'être en formation.



Source : élaboré par nous-même sur la base des résultats d l'enquête

Selon le tableau nous déduisons que :

- 47,61% des interrogés veulent faire la formation en raison de développement des compétences 33,33% du personnel de l'entreprise OSMOSE veulent faire la formation afin d'atteindre un niveau 19,04% de croissance.
- 19,04% des interrogés ont un autre objectif c'est l'adaptation aux différents changements qui affecte l'environnement de l'entreprise OSMOSE.

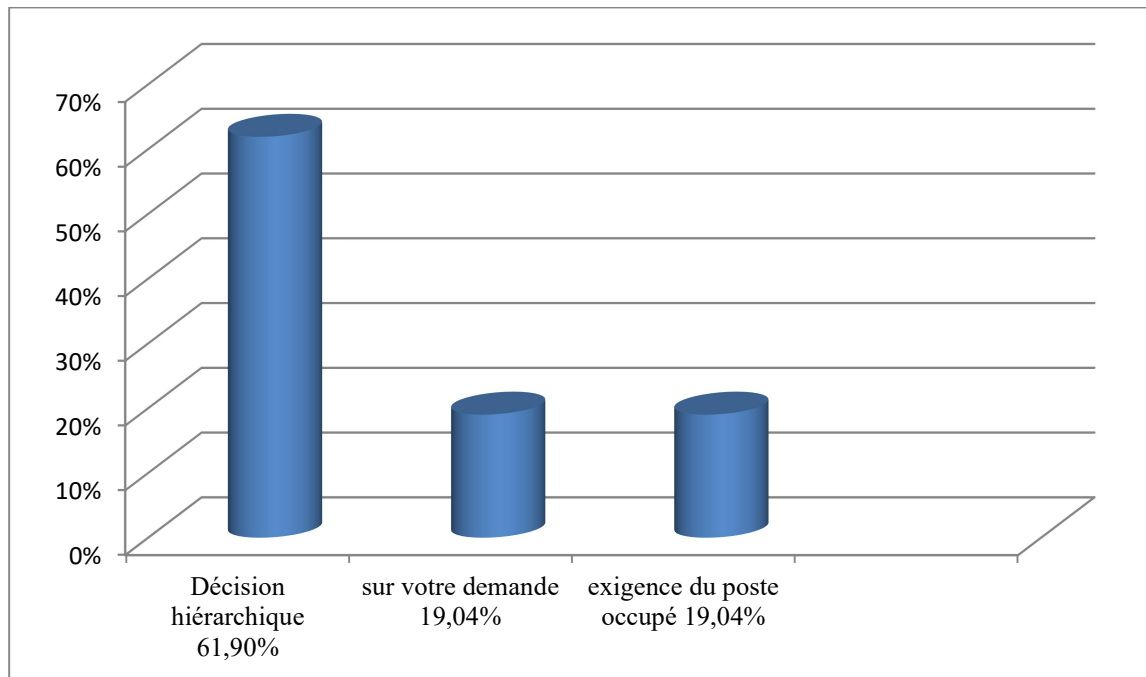
Question n°11 : comment vous été choisis pour participer à ces formations ?

Tableau 11: Les méthodes de sélection du personnel

Les méthodes de sélection du personnel	Fréquence	Pourcentage %
Décision de la hiérarchie	13	61,90%
Sur votredemande	4	19,04%
Exigence du poste de travail	4	19,04%
Total	21	100%

Source: Élaboré par nous-même.

Figure 19: Représentation des méthodes de sélection du personnel.



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

- 13 personnes interrogées, soit un taux de 61,90% Sont sélectionnées pour une formation sur décision hiérarchique.
- 19,04% Sont sélectionnés pour une décision individuelle.
- 19,04% sont sélectionnés selon les exigences du poste occupé.

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

La plus part des formations proviennent de la hiérarchie. Cela pouvait être considéré comme une action qui s'inscrit dans le cadre du plan de formation et de la volonté de motiver le personnel .on pouvait également penser que cette action relève d'une réponse logique à une obligation réglementaire. Cependant ; ce qui nous motive à penser que c'est inscrit dans une logique ou volonté d'améliorer des compétences c'est le taux de bénéficiaires.

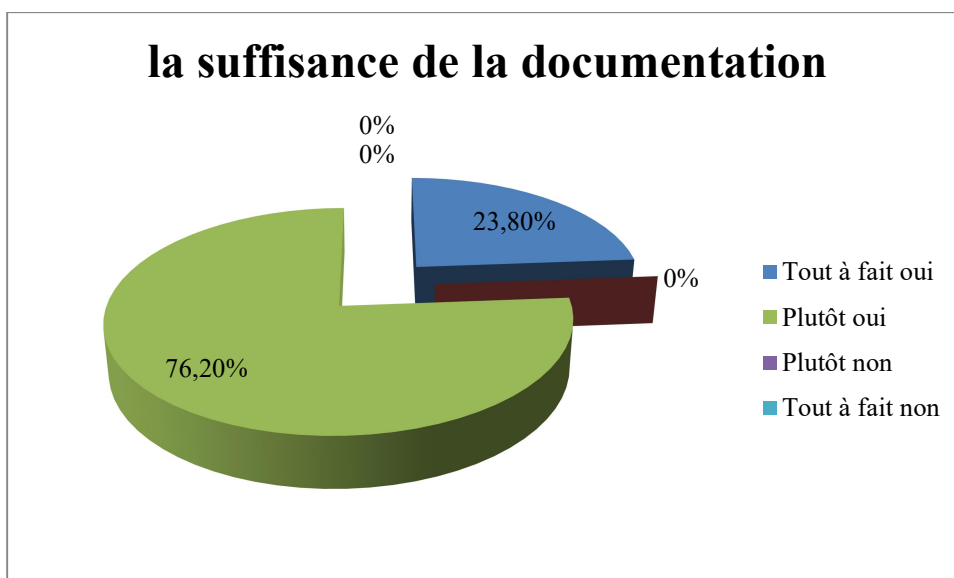
Questionn°12 : la documentation remise est-elle suffisante ?

Tableau 12: La suffisance de documentation.

La documentation remise est elle suffisante	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait oui	5	23,80%
Plutôt oui	16	76,20%
Plutôt non	00	00%
Tout à fait non	00	00%
Total	21	100%

Source : Élaboré par nous-même.

Figure 20: Représentation graphique la suffisance de documentation.



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

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

- 23,80% des interrogés, trouvent que la documentation plutôt riche.
- 76,20% des interrogés, trouvent que la documentation tout à fait riche.
- Aucun individu ne trouve que la documentation plutôt pauvre.

Les résultats de cette analyse montrent que la documentation remise lors des formations dans la totalité est suffisante pour faire face aux différentes craintes et changements techniques et technologique, cependant les salariés par les formations suivies.

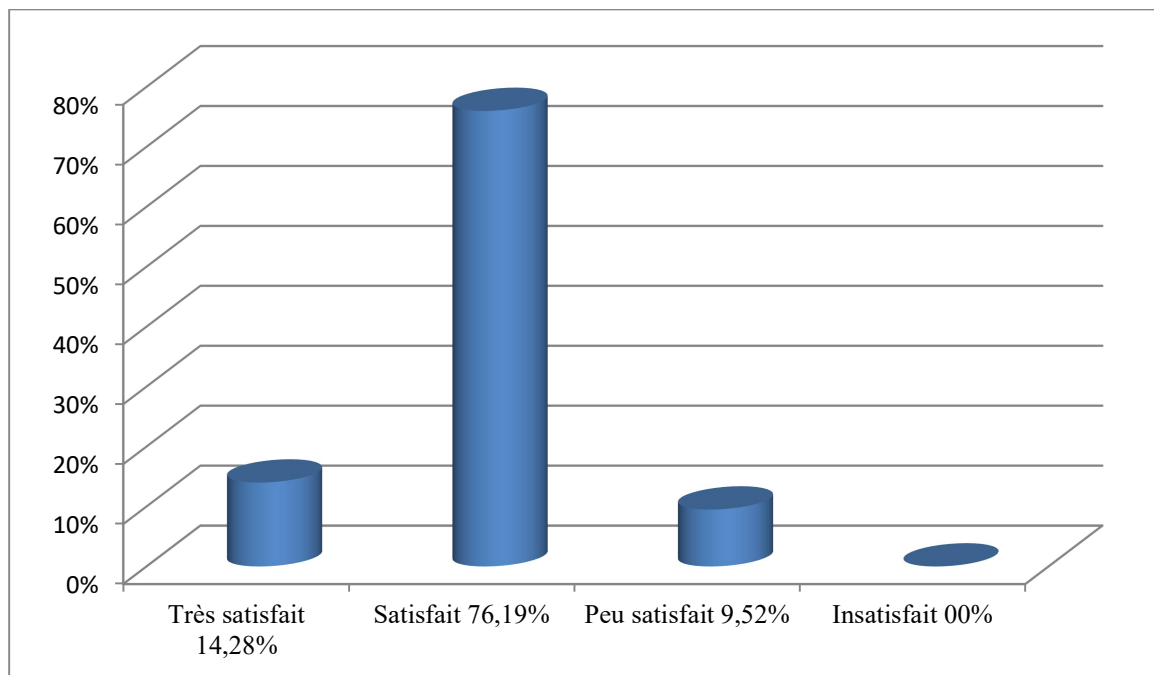
Question n°13 : Quel est le sentiment de la personne à l'issue de la formation ?

Tableau 13: Le sentiment du formé à l'issue de la formation.

Le sentiment du formé à l'issue de la formation	Fréquence	Pourcentage
Trèssatisfait	3	14,28%
Satisfait	16	76,19%
Peusatisfait	2	9,52%
Insatisfait	00	00%
Total	21	100%

Source: Élaboré par nous-même.

Figure 21: Le sentiment du formé à l'issue de la formation



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

- 14,28% des interrogés affirme qu'à l'issue de leurs formation sont dans l'ensemble très satisfait.
- 76,19% disent que sont satisfaits.
- 9,52% des interrogés disent qu'ils sont peut satisfaits.
- Aucun individu n'est insatisfait.

Cet indicateur nous renseigne sur le sentiment de satisfaction que ressentent les répondants à l'issue de leur formation. Un sentiment positif que nous pouvons associer à la motivation Et donc à la possibilité d'une optimisation des compétences ;

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences
au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

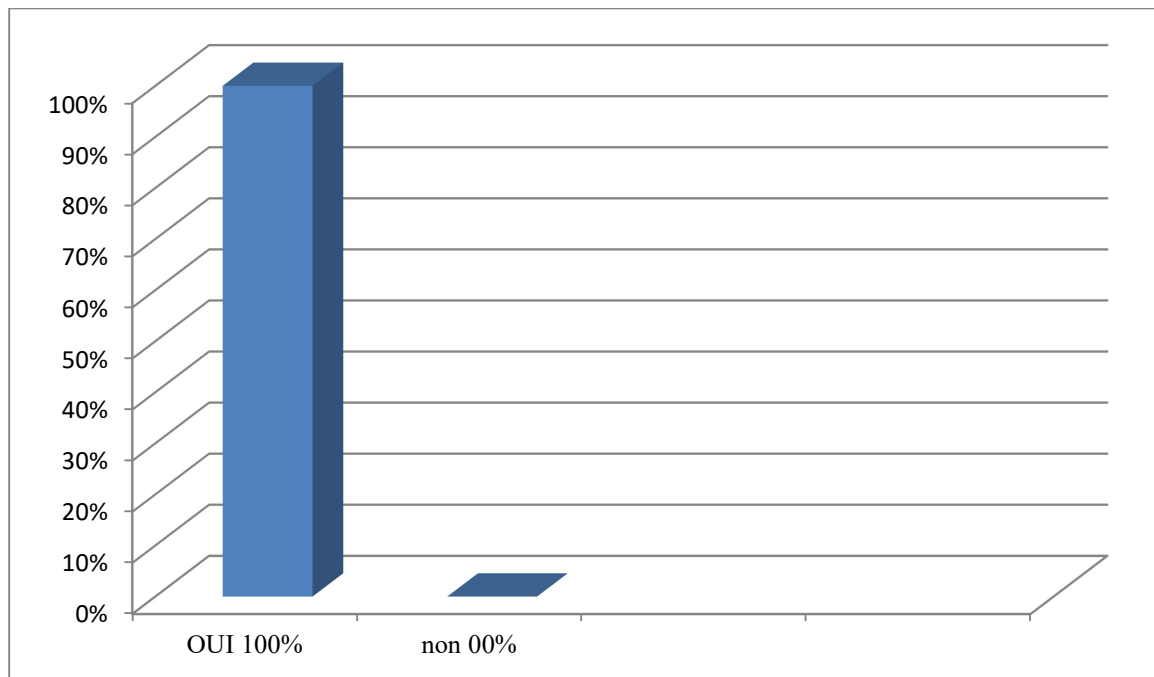
Question n°14 : trouvez-vous que vos capacités sont améliorées après la formation ?

Tableau 14: amélioration des compétences après la formation.

amélioration des compétences après la formation	Fréquence	Pourcentage %
Oui	21	100%
Non	00	00%
Total	21	100%

Source: Élaboré par nous-même.

Figure 22: amélioration des compétences après la formation



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

100% du personnel au sein de l'entreprise OSMOSE trouvent que leur compétences ont été améliorées après la formation.

Nous déduisons que la formation constitue un levier principal dans l'amélioration des compétences et elle répond également aux attentes des employés et au besoin de l'entreprise.

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences
au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

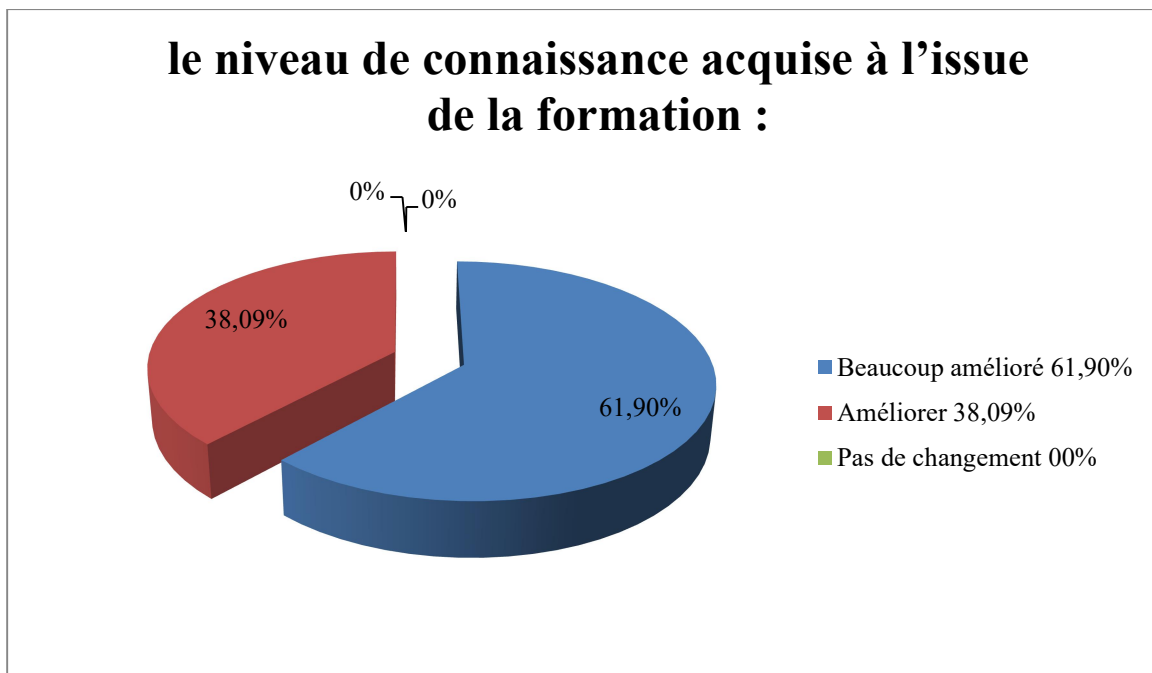
Question n°15: Comment jugez-vous votre niveau de connaissance après la formation ?

Tableau 15: Répartition de l'échantillon selon le niveau de connaissance acquise à l'issue de la formation

le niveau de connaissance acquise à l'issue de la formation :	Fréquence	Pourcentage%
Beaucoup amélioré	13	61,90%
Améliorer	8	38,09%
Pas de changement	00	00%
Total	21	100%

Source : Élaboré par nous-même.

Figure 23: Répartition de l'échantillon selon le niveau de connaissance acquise à l'issue de la formation



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

- 61,90% des personnes interrogées disent que leur niveau de connaissance a amélioré à l'issue de la formation.
- 38,09% trouvent que leur savoir s'est beaucoup amélioré.

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

Au sein de l'entreprise OSMOSE est actuellement un sujet qui fait l'objet de plusieurs débats en toute logique les entreprises doivent encourager les salariés améliorer leur savoir et envisager l'optimisation des connaissances a cour et à long terme.

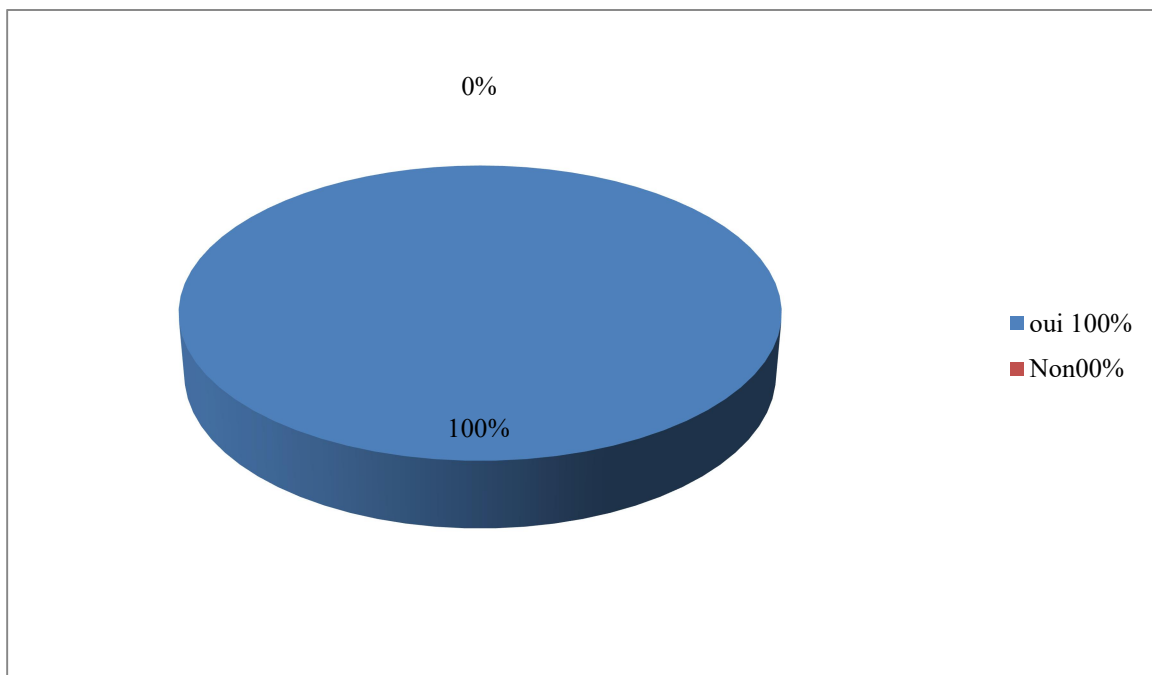
Question n°16: Y a-t-il une adéquation entre les compétences et les exigences de votre poste ?

Tableau 16: l'adéquation entre les compétences et les exigences du poste de occupé

Il y a une adéquation	Fréquence	Pourcentage%
Oui	21	100%
Non	00	00%
Total	21	100%

Source : Élaboré par nous même

Figure 24: Graphe représente l'adéquation entre les compétences et les exigences du poste de occupé



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

100% du personnel interrogés déclarent que y'a une adéquation entre les compétences acquise et les exigences du poste occupé, c'est à dire cette action leurs facilite d'appliquer leur savoir et leurs connaissances dans l'intérêt du poste occupé et devenir plus opérationnel.

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

On constate que la formation pour la majorité du groupe osmose constitue un levier très important pour répondre aux exigences du poste de travail.

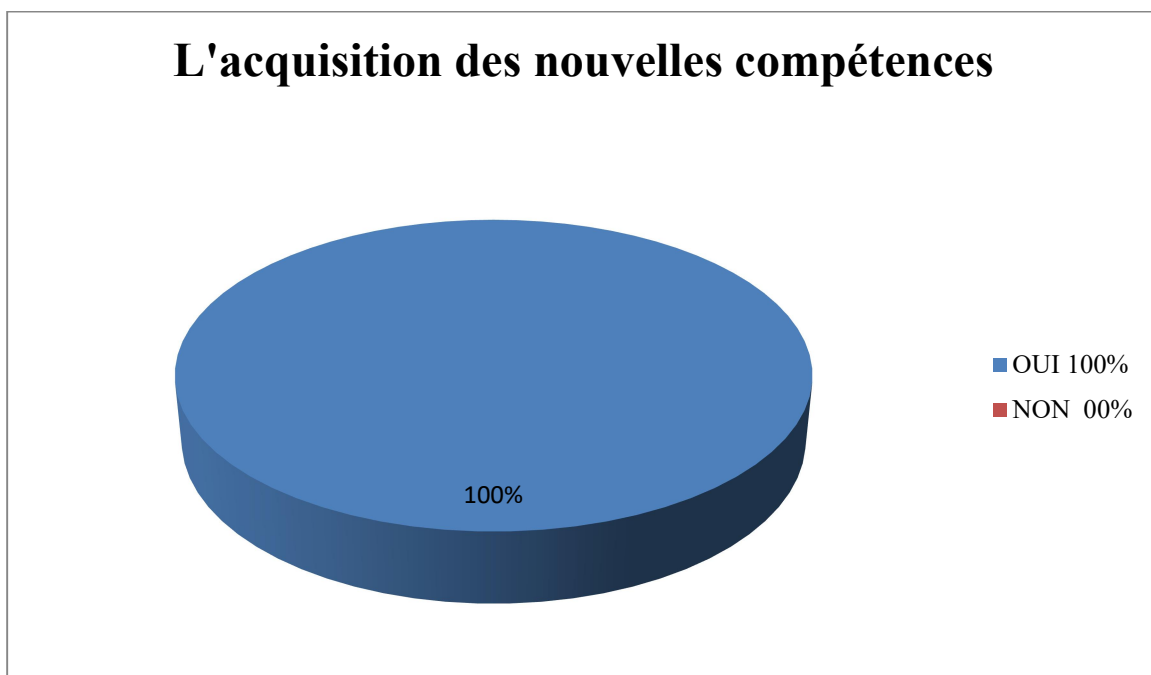
Question n°17 : est-ce que votre formation vous a aidé à avoir des nouvelles compétences dans votre poste ?

Tableau 17: L'acquisition des nouvelles compétences par la formation lié au poste du occupé :

Bénéficiaire d'une formation	Fréquence	Pourcentage%
Oui	21	100%
Non	00	00%
Total	21	100%

Source : Élaboré par nous-même..

Figure 25: L'acquisition des nouvelles compétences par la formation lié au poste du occupé.



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

100% des personnes interrogées disent que leur niveau de connaissance s'est amélioré.

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

Il s'agit de l'implication des responsables sans ces actions de formation en effet tous les formés sont améliorés ce qui donnerait que ces actions de formation sont ciblées et qu'il y a des compétences ou des acquis attendus de ces formations.

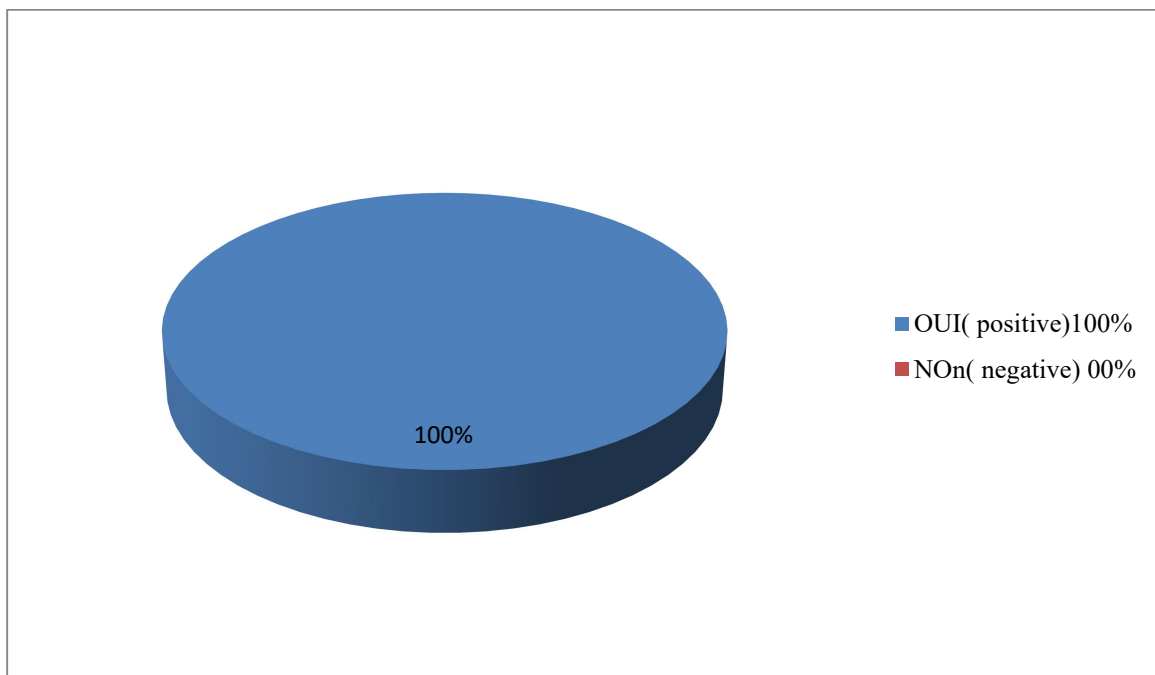
Question n°18: Pensez-vous que la formation influence d'une manière positive sur vos compétences ?

Tableau 18: évaluation de la formation

évaluation de la formation	Fréquence	Pourcentage%
Oui	21	100%
Non	00	00%
Total	21	100%

Source : Élaboré par nous-même.

Figure 26: évaluation de la formation



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

Les données de ce tableau montrent 100% des interrogées déclarent que les formations suivies permettent le développement des compétences rien ne signale le contraire.

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

L'analyse des résultats indique que la contribution de la formation au développement des compétences positive est révélatrice d'une actualisation du potentiel de la SPA OSMOSE le développement des compétences répond ainsi aux préoccupations professionnelle des individus mais également aux impératifs organisationnelles qui vivent actuellement les administrations.

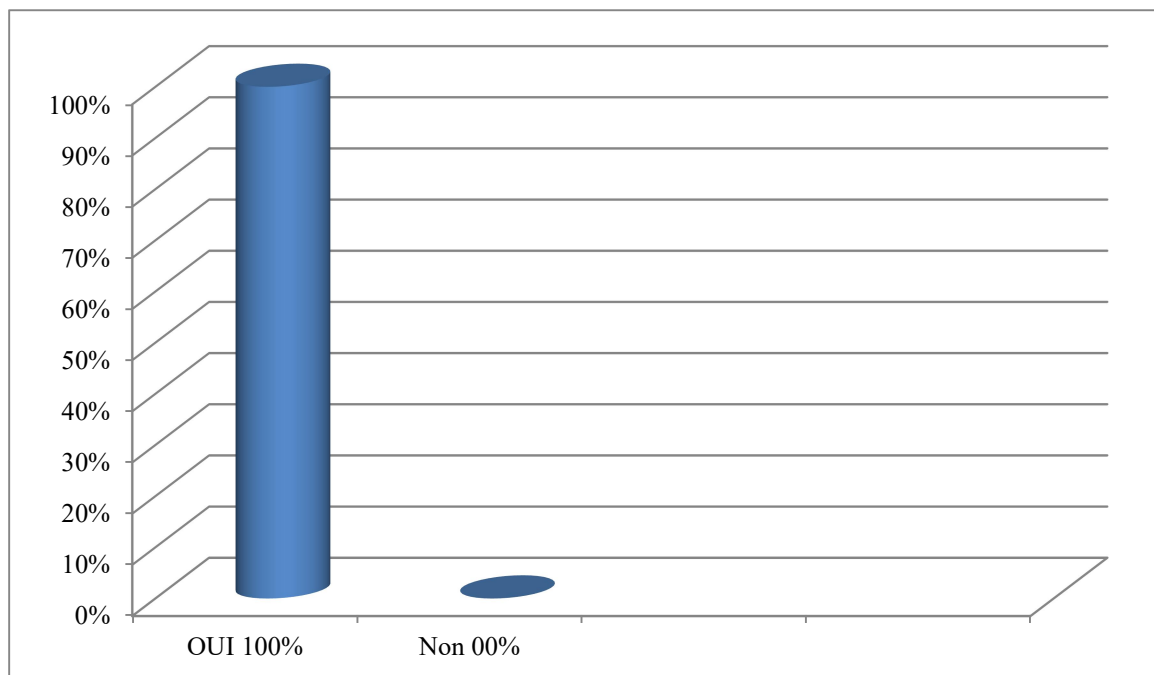
Question n°19: Trouvez-vous que la formation est indispensable pour l'acquisition des nouvelles compétences ?

Tableau 19: La formation est un indispensable pour l'acquisition des nouvelles compétences

Le rôle de la formation	Fréquence	Pourcentage%
Oui	21	100%
Non	00	00%
Total	21	100%

Source : Élaboré par nous-même..

Figure 27: La formation est indispensable pour l'acquisition des nouvelles compétences.



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

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

Il apparaît que 100 est le taux des interrogées qui signalent que la formation leurs permet d'être plus efficace dans l'exécution de leurs taches.

Donc la formation est indispensable dans l'évolution personnelle et professionnelle.

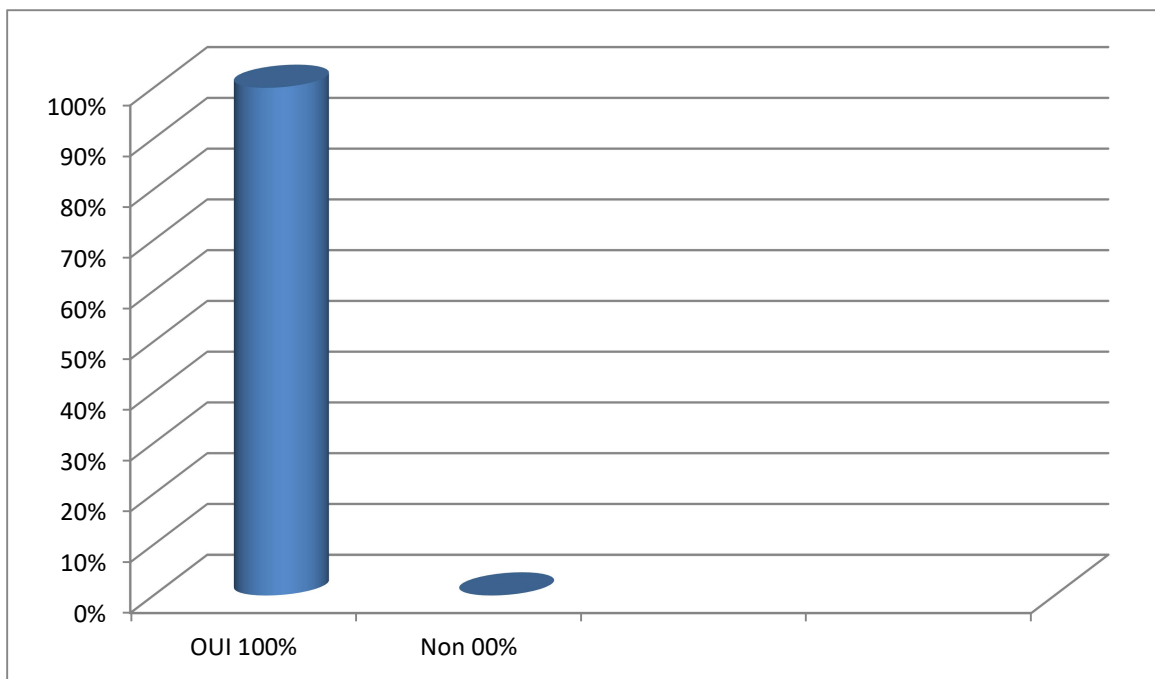
Question n°20: croyez-vous que la formation est un outil de développement des compétences ?

Tableau 20: La formation comme outil de développement des compétences.

Le rôle de la formation	Fréquence	Pourcentage%
Oui	21	100%
Non	00	00%
Total	21	100%

Source : Élaboré par nous-même.

Figure 28: graphe représente la formation comme outil de développement des compétences.



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

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

Les données de ce tableau montre 100% des interrogées déclarent que les formations est considéré comme un outil de développement des compétences aucun individu ne signale le contraire.

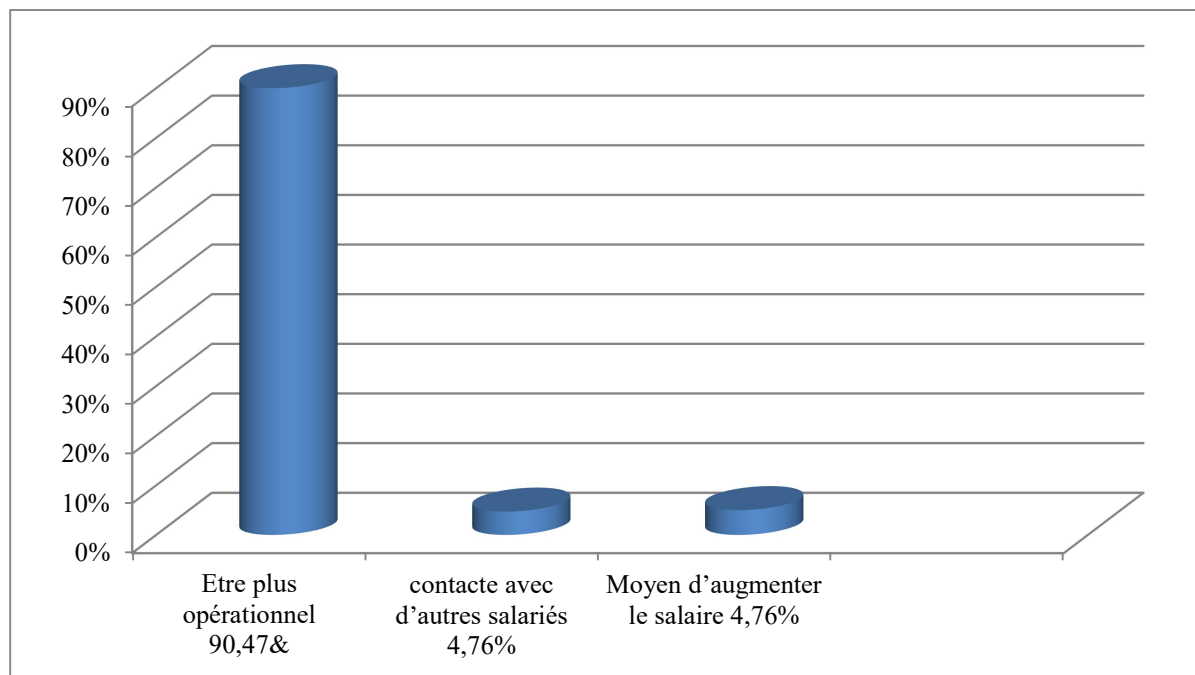
Question n°21 : Le rôle de la formation dans l'acquisition des compétences

Tableau 21: Le rôle de la formation dans l'acquisition des compétences

Le rôle de la formation	Fréquence	Pourcentage%
Etre plus opérationnel	19	90,47%
contacte avec d'autressalariés	1	4,76%
Moyend'augmenter le salaire	1	4,76%
Total	21	100%

Source : Élaboré par nous-même.

Figure 29: graphe représente le rôle de la formation dans l'acquisition des compétences.



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

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

Les données enregistrées dans le tableau montre bien que la formation suivie par les salariés, surtout d'être plus opérationnel, soit un taux de 90,47% et ensuite les 4,76% leur permet de contacter d'autre salariés et d'augmenter leurs salaires l'acquisition des nouvelles compétences offre aux salariés l'opportunité de maitriser des poste de plus haut grade l'action de formation est très importante dans l'administration

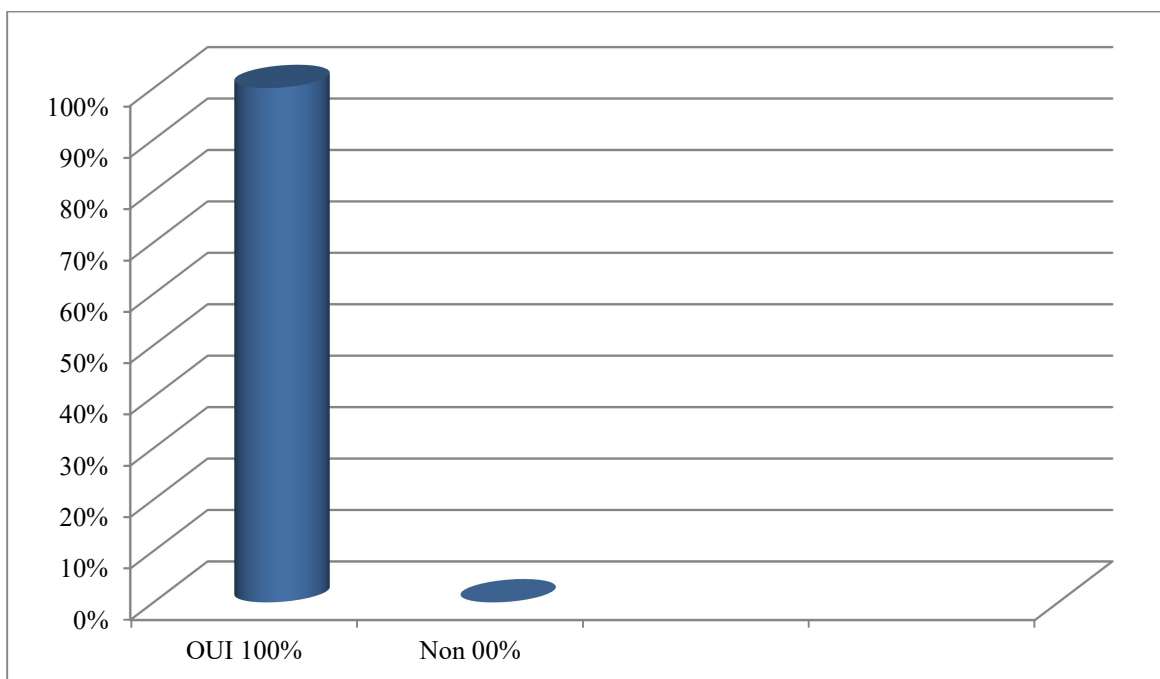
Question n°22: voulez-vous avoir d'autre formation ?

Tableau 22: Souhait d'autre action de formation

Le rôle de la formation	Fréquence	Pourcentage%
Oui	21	100%
Non	00	00%
Total	21	100%

Source : Élaboré par nous-même.

Figure 30: Souhait d'autre action de formation



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

A la question de savoir si les formés souhaitent d'autres actions supplémentaire, Nous constatons que tous des enquêtés ont répondu par oui.

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSEMOSE »

Et comme nous pouvons s'y attendre, les salariés sont particulièrement intéressés à leur développement professionnel. Leur formation suivie déjà, les a dotés de caractéristiques jugées souhaitables, les a incités à adopter dans les meilleures attitudes. De même, nous imaginons assez bien qu'une formation qui serait souhaitée encore une fois par ceux à qui elle est destinée déjà inévitablement leur procure une intégration rapide au travail. Cette question appuie l'idée précédemment avancée, selon laquelle, une certaine motivation a pour suite des actions de formation.

3.1.4 Les résultats d'études et synthèse de l'analyse

L'analyse des résultats, nous a permis de dégager un profit général de l'échantillon sur les différentes variables de notre modèle d'analyse pour une meilleure compréhension du phénomène observé.

- Concernant la programmation des actions de formation, le service de SPA OSEMOSE procède à leur organisation de manière rigoureuse, permettant à chacune des catégories d'âge de s'adapter à sa fonction.
- Les résultats obtenus indiquent que le nombre d'années d'étude (niveau d'instruction) l'expérience dans le travail et les différentes formations suivies ont de manière générale une influence significative sur les pratiques et les tâches occupées par les activités de ces employés.
- Le rôle de la formation sur les compétences des agents formés reste satisfaisant, car ils sont devenus plus performants et qualifiés. Ces individus ont eu la chance de découvrir l'importance de la formation pour l'épanouissement de l'acteur, et la pleine utilisation de ses capacités en tant que facteur productif.

Enfin la politique et les pratiques de formation mises en œuvre provoquent les mêmes effets qui étaient escomptés, les effets repérés sont en accord avec les objectifs de départ : la formation contribue efficacement à adapter les salariés au travail et contribue à développer les compétences qui sont déclinées en savoir, savoir-faire et savoir être.

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

Chapitre III : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSMOSE »

Selon les analyses des résultats obtenus, nous concluons que le service de la SPA GROUPE OSMOSE offre des formations qui permettent de développer des compétences en adéquation avec les actions des salariés.

A partir de ces résultats, notre première hypothèse « **la formation peut réellement permettre le développement des compétences et en particulier au sein de l'entreprise OSMOSE à travers une action de formation qui es conforme aux besoins exprimés par le personnel et l'entreprise** » est confirmée.

Donc on peut dire que la formation au sein de la spa groupe OSMOSE a permis au salariés acquisition de nouveau savoir et savoir-faire qui permet la maitrise des taches aux postes occupés.

On constate que le personnel jugent que la formation est un facteur qui assure l'amélioration et l'acquisition de nouvelle performances et les mène à être plus opérationnel. et améliore la qualité de la communication entre eux.

On ce qui concerne notre deuxième hypothèse « **la formation suivie par le personnel « d'OSMOSE » augmente leur degré de satisfaction** » est confirmée.

D'après le résultat obtenu la majorité des interrogés sont dans l'ensemble satisfait a l'issue de leur formation et cette satisfaction revient à la relation avec le poste de travail et le fait d'acquérir des nouvelles compétences. il considèrent la formation comme étant une occasion exceptionnelle d'évolution personnelle et professionnelle.

Conclusion

Notre étude a démontré que, l'application des stratégies efficaces en matière de formation permet aux salariés l'acquisition d'un savoir et savoir-faire pour l'actualisation et le développement de leurs compétences dans l'administration.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons mené au niveau du siège de la direction générale de l'entreprise OSMOSE , nous ont permis d'avoir une idée sur la formation et un impact positif sur le développement des compétences de la ressource humaine.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le principe retenu à travers les deux parties abordées (théorique et pratique) est que toute action de formation apporte forcément des changements à condition que toutes les étapes de son processus soient respectées et qu'au début l'objectif soit bien défini.

La nécessité de la formation est devenue un outil privilégié de valorisation des ressources humaines, elle constitue le passage obligé de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers développant le savoir-faire et le savoir être.

La formation est donc inductrice de changement simultanément chez l'individu et chez l'individu en action dans l'administration parce qu'elle agit, sur le plan des relations humaines, et sur le plan des objectif et par conséquent sur la politique de l'organisation. Car la compétence aujourd'hui ne peut garantir que la performance de l'immédiate. Par conséquent l'implication de tous les salariés de l'administration est plus que souhaitée dans le but de synergie de compétence.

La particularité de notre sujet n'est pas dans le choix de la thématique puisque plusieurs travaux confirment le rôle de la formation sur le développement des compétences.

Notre recherche s'est intéressée aux ressources humaines qui reste original malgré la multitude de travaux qui l'aborde son originalité est liée au fait que c'est un sujet qui reste d'actualité dans bon nombre de l'organisation Tel est d'ailleurs la spécificité de notre sujet.

Des résultats que nous avons abstenus, nous en retenons principalement ce qui suite : Le service SPA OSMOSE a fait bénéficier 100% de son personnel de formations réparties entre des formations de perfectionnement et spécialisée.

Ces actions, selon les personnes interrogées, contribuent directement à l'acquisition de connaissances qui sont utilisées dans leurs activités et qui, donc, contribuent à l'amélioration et le développement des compétences.

Notre étude étant plus qualitative que quantitative nous ne pouvons généraliser nos conclusions aux autres administrations privées Ce pondant, si nous observions un tel intérêt porté pour la formation dans cette administration, nous pouvons croire que puisque la gestion des ressources humaines à évolué dans cette structure, la culture managériale dans

Conclusion générale

l'administration privée pouvait avoir évalué dans sa globalité. Ce qui constitue un grand pas en avant pour le management.

En fin, conclure à notre sens, ne veut pas dire surtout dans une recherche clôturer un travail bien au contraire, marqué une prise de recul pour dégager l'élément essentiel de ce que nous considérons comme une première étape d'un travail théorique et pratique inachevé sur Le rôle de la formation dans le développement des compétences.

Bibliographie

Les ouvrages :

1. AMIEL Michel et AL, « **Management de l'administration** », 2ème édition, De Boeck, Paris, 1997.
2. BARTHOD MICHEL et Daniel PERNIN et autre, « **Développement des compétences et stratégie de l'entreprise** », Edition d'organisation, Paris, 1987.
3. BATAL Christian, « **La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Organisation** », Paris, 1999.
4. BELENGER Laurent, André Petit et Jean-Louis Bergeron, "**Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée**", Gaëten Morin Editeur, 1983.
5. BOUTEMAJA Abdel Malek, **le formateur**, les éditions com-malek, Annaba, 2007.
6. M. BOYE et G. Ropert, "**gérer les compétences dans les services publics**".
7. BRUNETEAU J.B, **Gestion des Ressources Humaines et communication**, 4e édition, Yaoundé, UCAC, 2007.
8. CITEAU Jean Pierre, **Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique**, édition Armant colin, Paris, 1994.
9. CITEAU Jean-Marie. **gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques** .3ème édition,dalloz, armord colin, 1994, 2002, paris.
10. CITEAU.J.PIERRE, **Gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratique**, ARMAND COLLIN,4ème édition, Paris,2002.
11. COHEN ELIE, « **l'administration du travail** » kasse de France 2008
12. DENIS Clerc, « **la qualité des travailleurs** », Edition Vuibert, 1995, Paris.
13. DIMITRI WEISS « **les ressources humaines** » ; édition d'organisation, paris ; 1999.
14. Dimitri Weiss, **gestion des ressources humaines**, édition d'organisation, paris ; 2005.
15. FAYOL, « **administration industrielle et générale** », édition ENAG, 1990.
16. FREDY-PLANCHOT, **Théorie des organisations appliquée au MRH**, édition FOUCHER, Vannes, 2008.
17. GAGNON Sylvie , **Guide de gestion des ressources humaines**, édition techno compétences, Québec, 2003.

18. GANTER-COUDREC Martine et BORDERES Charles, «**évaluation des services et gestion** », Editions CEDIP, Paris,2004.
19. Guy le BOTERF. « **L'ingénierie et évaluation de la formation** ». Édition d'organisation. Paris 1999.
20. GHADDAB. N et Aouad. Support de cours « **Les fonctions pratiques de la Gestion de Ressources Humaines** »Université Virtuelle de Tunis2008.
21. LE BOYER CLAUDE LEVY, « **évaluation du personnel, objectifs** » édition d'organisation, Paris 2002.
22. LE GALL.J-M, « **la gestion des ressources humaines, que sais-je ?** », Ed presses universitaires de France, 2015.
23. LOUCHE Claude, « **psychologie sociale des organisations** », édition, ARMAND COLIN, paris, 2003.
24. MEIGNANT Alain « **manager la formation** » 4eme édition liaison, Paris 1997.
25. MUCHA. L, « **la motivation des salariés et la performance dans les entreprises** », mémoire master professionnel en management stratégique des organisations, option Ressources humaines, université de Reims, soutenu en 2010.
26. OUCHEN Nadia, ZairWafia, **La qualification du personnel au coeur de la Total Quality.**
27. PALMER, RODGER-E BENEFIT COST STUDY OF AN **education investissaiant in small business. American journal of small business**, vol, 11¹pp avril 1987.
28. PEMARTIN Daniel ; « **Gérer les compétences ; ou comment réussir autrement, Management** » ; Paris ; 1999.
29. PERETTI JEAN MARIE, « **RH** », édition dunod, Paris 2006
30. RAY PHILIPPE « **précis de développement des compétences concilier formation et organisation** » ; édition liaison ; paris ; 1999.
31. RODRIGUEZ Joël, Kelley Walters , « **L'importance de la formation et du développement dans Performance et évaluation des employés** ».
32. ROUSSEL. Patrice, « **Rémunération, motivation et satisfaction au travail** », édition ECONOMICA, 1996

33. ROUSSEL. P, citée par MORENO. M., « **gestion des ressources humaines-GRH** », IAE-UTI, Paris, 2008.
34. SEKIOU, Lakhdar, « **gestion des personnel** », les éditions d'organisation Paris 1986.
35. SEKIOU et Autres ; « **GRH** » édition Deboeck université ; canada 2001.
36. SONNTAG ,M. "**développer et intégrer la formation en entreprise**", Editions Liaisons, 1994.
37. SOYER JACQUES : **fonction formation** .2eme édition, d'organisation, 1998,1999, paris.
38. THEVENET Mairice, « **Approche de la formation contenue dans l'entreprise** », in revue française de gestion N°65-66, édition Vuibert, novembre, Paris, 1989.
39. YAHYAOUI. Abderrahmane, « **législation et réglementation du travail** », édition palais du livre, Alger, 1997.

Cours :

1. Support de cours du module Gestion Stratégique des Ressources humaines(GSRH), 3ème Année GRH. 2018/2019.

Site web et PDF :

1. <https://extranet.editis.com/ityonixweb/images/300/art/doc/7/70daa3bc77fe4f35313532343532353837313138.pdf> .
2. www.compétence-conseil.com/articlestatic7/1/2 .
3. www.compétence.qc/PDF/service/guideRH
4. www.chaire-compétences.uqam.ca/pages/document_pdf/foucherpattesonnaji020304.pdf
5. <https://www.easy-lms.com/>.
6. ++http://linskiden.free.fr/website/IMG/pdf/PARTIE_1-_4_chapitres.pdf
7. resume-la-theorie-de-contingencedocx_compress.pdf.
8. SEGUENI Fadhila et AISSAT LEGHIMA Amina,« Formation et compétences : le paradoxe des entreprises algériennes. source:www.creaddz.org/cinquanteans/...2012/SEGUENI_LEGHIMA.pdf

Articles :

1. BAKHOUCHE Madiha, The Impact of human resources training and development on organizational efficiency in light of transition towards knowledge economy, EL Oued university Journal of economy, 2015.

Annexe

Annexe : 1

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Questionnaire

Dans le cadre de la démarche d'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention du diplôme du master en gestion des ressources humaines à l'université de MOULOU D MAMMERI TIZI OUZOU ; intitulé : «**le rôle de la formation dans l'amélioration des compétences du personnel** », nous vous prions de bien vouloir répondre au présent questionnaire.

Dans le but d'avoir des résultats fiables, nous comptons sur votre compréhension et votre soutien, et nous vous prions de répondre d'une manière objective dont l'anonymat est garanti.

Merci d'avance pour votre contribution à ce travail.

Préparé par:

Ait Benali Fatima

Abarab Lyes

Encadré par :

Melle Meradji amel

Année universitaire : 2021/2022

1. Sexe :

Homme

femm

2. L'âge :

De 20 à 29ans

30ans à 39ans

de 43 et plus

3. Le niveau d'instruction :

Primaire

moyen

secondaire

université

4. Votre poste actuel :

.....
.....

5. Expérience

Moins de 5 ans de 5 ans à 10 ans plus de 10ans

6. Quelle est la méthode utilisée quand vous avez été recruté ?

Un test

Un entretien

7. Avez-vous bénéficié d'une formation ?

Oui

Non

8. Quelle est la nature de cette formation ?

Interne

externe

9. Quel type de formation que vous avez eu ?

Perfectionnement

spécialisé

recyclage

10. Quels sont les raisons d'être à la formation ?

Raison d'adaptation

Raison de croissance

Raison de développement

Autre

11. Comment vous avez été choisis pour participer à ces formations ?

Sur décision de la hiérarchie

Sur votre demande

Exigences du poste que vous occupez

Autres, précisez

12. La documentation remise est-elle suffisante ?

Tout à fait oui

Plutôt oui

Plutôt non

Tout à fait non

13. Le sentiment du la personne à l'issue de la formation

Très satisfait

Satisfait

Peu satisfait

Insatisfait

14. trouvez-vous que vos capacités sont améliorées après la formation ?

Oui

Non

15. Comment jugez-vous votre niveau de connaissances (savoir) après la formation

Beaucoup amélioré

Amélioré

Pas de changement

16. Y a-t-il une adéquation entre les compétences et les exigences de votre poste ?

Oui

Non

Expliquez.....
.....

17. Est-ce que votre formation vous a aidé à avoir de nouvelles compétences dans votre poste ?

Oui

Non

18. Pensez-vous que la formation influence d'une manière positive sur vos compétences ?

Oui

Non

19. Trouvez-vous que la formation est indispensable pour l'acquisition des nouvelles compétences ?

Oui

No

20. Croyez-vous que la formation est un outil de développement des compétences

Oui

Non

21. Le rôle de la formation dans l'acquisition des compétences :

Etre plus opérationnel

Contact avec d'autres salarié

Moyen d'augmenter le salaire

22. Voulez-vous avoir un d'autres formations ?

Oui

Non

INSPECTION REGIONALE DU INSPECTION REGIONALE DU TRAVAIL D'ALGER
INSPECTION DE XILAYA DU TRAVAIL DE TIZI-OUZOU

FICHE TECHNIQUE ENTREPRISE

01/ IDENTIFICATION :

Dénomination ou raison sociale: SPA GROUPE OSMOSE

Tel:026 44 18 07/10

Fax:026 44 18 12

Adresse: ZONE D'ACTIVITE THALA ATHMANE W, TIZI, OUZOU

Adresse DU Siège :ZONE D'ACTIVITE THALA ATHMANE W, TIZI, OUZOU

Branche d'activité: INDUSTRIE DES DETERGENTS

Secteur Juridique PRIVE

Activité PRINCIPAL INDUSTRIE DES DETERGENTS

NOM ET PRENOM DU RESPONSABLE : LAZIB ABDENOUR , né le 15/10/1962

demeurant à Tizi-Ouzou

FILS DE: CHABANE et de MAAMAR Ounissa

EFFECTIFS :

catégories	HOMME		FEMME		TOTAL
	CDI	CDD	CDI	CDD	
CADRES DIRIGENTS	2	/	/	/	2
CADRES	8	/	3	/	14
MAITRISE	13		1	2	16
Exécution	99		1	2	102
Total					131



SPAGROUPEOSMOSE

Complexe Industriel de Fabrication de Détergents

Formulaire de demande de formation

DEMANDEUR DE LA FORMATION

Votre matricule :
Nom, Prénom :
Intitulé du poste :
Département :
Coordonnées :

Date de naissance :

Date d'entrer dans l'entreprise :

INFORMATIONS SUR LA FORMATION DEMANDÉE :

Intitule de la formation :
Inscrivez-vous propositions :



SPAGROUPE OSMOSE

Complexe Industriel de Fabrication de Détergents

Evaluation d'une session de formation

La fiche d'évaluation est remise à l'issue de la journée de formation. Elle est remplie en fin de séance (évaluation à chaud) anonymement. Elle permet au formateur de disposer des éléments pour améliorer les prochaines sessions.

Votre appréciation sur la formation

1. L'information présentée au cours de la formation vous a paru (cochez la ou les cases appropriées) :

utile concrète suffisante inutile trop générale insuffisante

2. Les objectifs de la formation ont été atteints :

Objectif 1 – Comprendre le fonctionnement général de l'outil Doscare - a été atteint :

très assez peu pas du tout

3. Les cas pratiques présentés vous paraissent illustratifs de la réalité :

très assez peu pas du tout

4. Globalement, cette formation a répondu à vos attentes :

très assez peu pas du tout

Votre appréciation de l'animateur

Quel est votre avis sur :

5. La clarté des explications

Très bonne bonne moyenne mauvaise

6. La disponibilité de l'animateur

très bonne bonne moyenne mauvaise

7. L'intérêt des exercices pratiques

très bons bons moyens mauvais

8. La qualité des supports de présentation

très bonne bonne moyenne mauvaise

Votre appréciation de la logistique

9. La durée de la formation

très bonne bonne moyenne mauvaise

10. Le lieu dans lequel a été tenue la formation

très bonne bonne moyenne mauvaise

11. La préparation de la formation (planification des sessions, invitation)

très bonne bonne moyenne mauvaise

Autres commentaires et / ou suggestions

12. Qu'est-ce qui vous a paru le plus utile pendant cette formation?

13. Qu'est-ce qui vous a paru le moins utile ?

14. Si vous aviez deux changements à proposer pour cette formation, lesquels seraient-ils ?

<i>Liste des abréviations</i>	_____	
<i>Liste de figures</i>	_____	
<i>Liste des tableaux</i>	_____	
<i>Introduction général</i>	_____	1
<i>Partie1 : cas théorique sur la formation et le développement des compétences</i>	_____	
<i>Chapitre 01 : la formation en GRH</i>	_____	
<i>Introduction du chapitre</i>	_____	5
<i>Section 1 : Aperçu théorique sur la GRH</i>	_____	5
1.1 Définitions	_____	5
1.2 Histoire de la GRH	_____	7
1.2.1 L'école classique	_____	7
1.2.2 Les théories des relations humaines	_____	12
1.2.3 L'école de la contingence	_____	15
1.3 Objectifs de la gestion des ressources humaines	_____	16
1.3.1 Objectif économique	_____	17
1.3.2 Objectif humain	_____	17
1.3.3 Objectifs d'actualisation	_____	17
<i>Section 2 : Les principales activités de La GRH</i>	_____	18
2.1 La gestion prévisionnelle de la gestion ressources humaines (GPRH) :	_____	18
2.2 Recrutement	_____	19
2.2.1 Définition du recrutement	_____	19
2.2.2 Les objectifs du recrutement	_____	19
2.2.3 Les sources du recrutement :	_____	19
2.3 La rémunération :	_____	20
2.3.1 Définition de la rémunération :	_____	20
2.3.2 Les objectifs de la rémunération	_____	20
2.4 La formation	_____	22
2.5 Gestion des carrières	_____	22
2.5.1 Définition de la gestion des carrières	_____	22

2.5.2	Les objectifs de la gestion des carrières	22
2.5.3	Pelotage des carrières dans l'entreprise	23
2.6	L'évaluation de la performance du personnel	25
2.6.1	Définition de l'évaluation de la performance du personnel	25
2.6.2	L'objectif de l'évaluation de la performance	25
Section 3 : La place de la formation dans la gestion des ressources humaines		26
3.1	L'importance de la formation	26
3.2	Relation de la formation avec les autres activités de la GRH	27
3.3	La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines	28
Conclusion du chapitre		28
Chapitre 02 : LA formation comme moyen de développement des compétences		
Introduction du chapitre		30
Section 1 : La formation		30
1.1	Définition	30
1.2	Objectifs de la formation	32
1.3	Principes de base pour une formation efficace	33
1.3.1	La continuité	33
1.3.2	La globalité	33
1.3.3	Dynamisme et flexibilité	33
1.3.4	Son principe de coût-avantage	33
1.4	Les différents types de formation	34
1.4.1	Selon la nature de la formation	34
1.4.2	Selon la durée	34
1.4.3	Selon le lieu	35
1.4.4	Selon les objectifs escomptés	36
1.5	La politique de la formation	38
1.5.1	Les facteurs d'appui à une politique de formation	38
1.5.2	Les objectifs de la politique formation	39
1.6	Le plan de formation	41

1.6.1	La définition du plan de formation	41
1.6.2	Le processus du plan de formation	42
Section 2 : La notion de compétence:		46
2.1	Définition de la compétence	46
2.2	La structure de la compétence	47
2.3	Évaluation des compétences	47
2.3.1	La conformité de la prestation formation réalisée	48
2.3.2	La qualité pédagogique de la formation mise en place	48
2.3.3	Le transfert des compétences	48
2.4	Les catégories et typologies de compétences	48
2.4.1	Catégorie	48
2.4.2	typologies de compétences	49
2.5	Le développement des compétences	50
2.5.1	Expérience professionnelle	51
2.5.2	Le changement de fonction	51
2.5.3	La fonction exigeante	51
2.5.4	L'intérêt des épreuves et des expériences d'adversité	51
2.5.5	Le coaching:	51
2.5.6	La professionnalisation	52
Section 3 : Le renforcement et l'amélioration des compétences du personnel par la formation.		52
3.1	La relation entre la formation et la compétence	52
3.2	Le rôle de la formation dans le développement de compétences	53
3.3	La formation des employés améliore leurs compétences	53
3.3.1	Améliore les compétences et les connaissances des employés	54
3.3.2	Permet d'évaluer les performances des employés	54
3.3.3	Prépare les employés à assumer davantage de responsabilités.	54
3.4	La formation des employés participe à leur épanouissement	54
3.5	Les principes à respecter pour que la formation soit aux services du Développement des compétences	55

3.5.1	Situer la formation dans un processus éducatif : _____	55
3.5.2	Situer l'expression des objectifs au niveau des maîtres d'ouvrages : _____	56
3.6	L'impact des actions de formation sur le développement des compétences ____	57
Conclusion _____		58
Partie 2 : cas pratique au sein de l'entreprise SPA GROUPE OSMOSE _____		
Chapitre 03 : la contribution de la formation à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise « OSMOSE » _____		
Introduction du chapitre _____		59
Section 1 : Présentation du groupe OSMOSE _____		59
1.1	Création et localisation _____	60
1.2	Différents organes du complexe _____	61
1.3	Organigramme de l'entreprise _____	62
1.4	Historique : _____	64
1.5	Objectifs vise par le groupe OSMOSE _____	65
1.6	Consistance du projet _____	66
1.7	Capacité de production _____	66
1.7.1	Capacité du complexe _____	66
1.7.2	Effectif _____	67
1.7.3	Types de produits _____	67
Section 2 : la formation au sein de groupe SPA OSMOSE _____		67
2.1	La place de la formation au sein d'OSMOSE _____	68
2.2	Types de la formation _____	68
2.3	Le plan de formation _____	71
2.3.1	L'identification des besoins en formation _____	71
2.3.2	Elaboration du plan de formation _____	72
2.3.3	La désignation du publique _____	73
2.3.4	Etablir les priorités _____	73
2.3.5	Choix des prestataires de services _____	74

2.3.6 L'évaluation de la formation	74
Section 3 : Présentation de l'enquête et l'analyse des résultats.	75
3.1 Préparation et réalisation de l'enquête	75
3.1.1 Présentation de l'échantillon	75
3.1.2 Objectif de l'enquête	75
3.1.3 Exploitation et analyse des résultats	76
3.1.4 Les résultats d'études et synthèse de l'analyse	98
Conclusion	99
Conclusion générale	100
Bibliographie	
ANNEXE	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

L'objet de notre travail consiste principalement dans l'étude de rôle de la formation dans le développement des compétences du personnel.

La formation est vue comme un ensemble de lignes directrices qui permettent aux managers d'acquérir et de développer des compétences pour optimiser la performance individuelle, permettant ainsi le bon fonctionnement de l'entreprise.

Après notre stage pratique au sein de l'entreprise de production détergent groupe OSMOSE nous avons remarqué que la formation joue un rôle très important et efficace sur la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Nous avons fait un aperçu sur la politique de formation tel que son plan, ainsi qu'une description générale des perceptions des employés vis-à-vis du plan de formation fixée par l'entreprise enfin nous avons constaté que la formation est un outil de développement des savoirs en général.

Mot clés : la formation, plan de formation, compétence, développement des compétences, performance.

Abstract

The object of our work consists mainly in the study of the role of training in the development of staff skills.

Training is seen as a set of guidelines that allow managers to acquire and develop skills to optimize individual performance, thus enabling the proper functioning of the company.

After our practical internship within the paint stripper production company OSMOSE group, we noticed that training plays a very important and effective role in the management of human resources in the company. We made an outline on the training policy such as its plan, as well as a general description of the perceptions of the employees vis-à-vis the training plan fixed by the company finally we noted that the training is a tool of knowledge development in general.

Keywords: training, training plan, competence, skills development, performance.
