

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
Scientifique



Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
Et des Sciences de Gestion
Département des sciences de gestion



*Mémoire en vue de l'obtention
Du Diplôme de Master en science de gestion, option gestion de ressource humaine*

Thème

**La formation comme un outil de
développement du capital humain
Cas : Electro-industries(ENEL)-
AZAZGA.**

Réalisé par :

M^{elle} : SANOUN Nassima.

M^{rs} : TEBANI Belkacem.

Devant le jury composé de :

Président : M^{me} OUAMAR Sabrya

Rapport : OTMANI Habib.

Examineur : SI MANSEUR Farida.

Dirigé par :

Encadreur : M^{rs} OTMANI Habib

MCB

UMMTO

MCB

UMMTO

2020/2021

Remerciements

Remerciement

Ce modeste travail de recherche est le résultat de plusieurs mois d'un dur labeur, alors on voudrait remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à ce Travail et qu'ont apporté leur soutien indéfectible.

On commence par notre promoteur Monsieur OTMANI Habib, on lui doit un grand merci pour son travail, son encadrement inestimable et son dévouement.

Un grand merci aux membres du jury qui sont donné la peine d'analyser notre modeste travail.

Sans oublier tous l'équipe de l'entreprise ENEL-AZAZGA, nous remercions également Monsieur MATOUK Samir le responsable de service formation de l'ENEL.

Merci à tous.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

***Mes chers parents, Mon père** qui nous a quittée, qu'il n'a pas cessé de
M'encourager et de prier pour moi j'espère qu'il repose en paix et que le Dieu L'accueille dans
son vaste paradis.*

***Ma mère** qui a attendu avec patience les fruits de sa bonne éducation et qui m'a beaucoup aidé,
encouragée et soutenue durant mon parcours des études.*

*A mes adorables et **très chères sœurs** et à **mes chers frères***

*A ma chère binôme **Nassima***

*Et à mon amie **L. Nassima.***

*Mon promoteur de l'UMMTO et mon encadreur à l'entreprise qui doivent voir dans ce travail la
fierté d'un savoir bien acquis.*

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible.

*Je vous dis **MERCI.***

TEBANI. B

Dédicace

Je dédie ce présent mémoire à :

Ma très chère mère, pour son encouragement, son aide et sa patience.

Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit.

Mes très chers frères et sœurs, je vous remercie infiniment.

*Mon binôme **Belkacem** et sa famille*

*Et tous mes amis **Linda, Houria et Nabil.***

Mon promoteur de l'UMMTO et mon encadreur à l'entreprise qui doivent voir dans ce travail la fierté d'un savoir bien acquis.

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible.

Je vous dis MERCI.

NASSIMA.S

Sommaire

Introduction Générale

Chapitre I : Généralités sur la formation

Section01 : Les fondements de la formation

Section02 : Le processus de la formation

Chapitre II : La politique de la formation

Section01 : L'approche théorique du capital humain

Section02 : L'impact de la formation sur le capital humain

Chapitre III : L'impact de la politique de la formation sur la politique du capital humain au sein de l'entreprise L'Electro-Industries.

Section01 : La présentation de l'entreprise d'accueil

Section02 : L'impact de la formation dans le développement du capital humain

Conclusion Générale

Bibliographie

Annexe

Liste des abréviations :

CEI : La commission internationale d'électronique.

DG: Direction general.

DIN: Dustchem international normen.

DA: Dinars Algerian.

DRH: Direction des ressources humains.

DRHO: Organisation administrative de la direction de ressources humaines et organisation.

EI: Electro-Industries.

ENEL: Entreprise nationale des industries électroniques.

GPEC: Gestion prévisionnels d'emploi et des compétences.

GRH: Gestion des ressources humaines.

ISO: International organisation système standards.

INPED: Institut national de productivité et de développement industriels.

KM: Kilomètre.

QMI: Qualité international.

RH: Ressources humains.

SPA: Société par action.

SAFEX: Salon algérien des foires et exposition.

TWI: Training within industry.

DCM: Direction commercial et marketing.

DRHO : Direction de ressources humaines et organisation.

DFC : Direction finance et comptabilité.

DAA : Direction achat et approvisionnements.

DDIP : Direction développement industriel et partenariat.

UTR : Unité transformateurs.

UME : Unité motrice électronique.

UPT : Unité prestation technique.

Liste des figures :

Figure01 : Structure de mémoire.....	5
Figure02 : L'évaluation de l'action de la formation	42
Figure03: Répartition de nombre des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle	83
Figure04 : Répartition d'effectifs par CSP de la formation interne de l'année 2015.....	85
Figure05 : Répartition d'effectifs par CSP de la formation externe de l'année 2015	86
Figure06 : Répartition de la formation interne et externe pour l'année 2015.....	88

Liste des tableaux :

N° Tableau	Titre du tableau	pages
01	Les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formations	39
02	Récapitulatif des résultats	96

Introduction générale :

Une entreprise se définit comme une organisation humaine dont le but est de produire des biens et des services dans l'objectif d'attirer des profits.

Chaque entreprise met en consommation différentes ressources matérielles (financières, équipement...etc.) et immatérielles (humaine, information...etc.) pendant sa démarche. Les entreprises en croissance font face à une gamme de défis, elles se retrouvent dans l'obligation de s'adapter à diverses évolutions de leur environnement qui est à la fois complexe et instable.

L'accélération technologique qui accompagne le changement constant de l'environnement fait que toute organisation ne peut posséder un niveau de compétitivité élevé qu'en investissant sainement et intelligemment dans le levier d'action le plus rentable qu'est la formation.

A travers cette démarche, l'entreprise aura toujours une longueur d'avance sur ses concurrents, en effet ces équipes seront systématiquement au fait des dernières innovations dans leur domaine.

Le personnel sera également formé face aux éventuels changements.

De ce fait les entreprises ont commencé à prendre conscience de l'importance de la formation.

Aujourd'hui la formation représente une nécessité pour les entreprises et les employés. La formation n'est pas uniquement un besoin, mais une exigence n'intéresse pas seulement le personnel d'exécution ou les salariés diplômés, même les salariés sans diplômes universitaires doivent suivre des formations pour consolider leurs compétences et avoir la possibilité de résoudre facilement les problèmes rencontrés par les organisations.

Le programme de formation doit toucher tous les types de salariés, que ce soit cadre ou non cadre dans le but de renouveler l'ensemble des compétences.

La formation est à l'origine un enseignement souple, adaptable et capable de mettre à jour, d'une manière cohérente, les employés de tous les niveaux de la hiérarchie.

La formation est considérée comme l'élément indispensable au management de ressources humaines

Bien gérer le capital humain fait partie des grandes responsabilités de chaque entreprise quelques soit sa taille, son domaine d'activité ou son statut juridique.

Et pour enrichir ce capital humain et développer sa capacité il faut investir dans la formation, parce que la formation représente un facteur de motivation, et c'est grâce à celle-ci que les travailleurs peuvent s'adapter rapidement à leurs postes de travail, et développer leurs connaissances et capacités.

L'objectif principal de notre travail de recherche est d'étudier le processus de formation et son impact sur celui de l'entreprise ENEL, notre objectif ce n'est pas de généraliser les résultats de l'étude sur l'ensemble des entreprises algériennes, Nous avons fait en sorte d'étudier un seul cas bien déterminé.

La problématique de recherche :

Pour mener à bien notre recherche, nous nous sommes posés la problématique suivante :

« Quelles est la contribution de la formation dans le développement du capital humain au sein de l'entreprise EI ? »

A partir de cette problématique principale ce découlent, qui se présentent comme suit :

- Quel est l'effet de la formation sur le développement du capital humain ?
- Comment mettre en place un plan de formation ?
- Comment évalue les effets de la formation sur le développement des compétences des employés au sein de l'entreprise EI ?

Les objectifs de la recherche :

Dans cette démarche nous avons partis sur certains objectifs qui sont énumérées comme suit :

- l'objectif 01** : étudier le processus de formation au sein de l'entreprise ENEL.
- l'objectif 02** : examiner l'impact de la formation sur le développement du capital humain à l'intérieur de l'entreprise.
- l'objectif 03** : le système d'évaluation qui doit être mis par l'entreprise a fin de mesurer les compétences de son personnel.

Etudes Antérieures :

Dans notre mémoire nous avons on à pris en considération trois études qui sont :

- TAIB Naima, TRIF Zakia, « La contribution de la formation au développement des compétences Cas : De l'entreprise nationale Electro-industries(ENEL) » Mémoire de master académique en management stratégique des entreprises, Tizi-Ouzou : Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, FSEGC, 2017.
- KEDRI Lounes, « La formation : outil du développement du capital humain Cas : de l'entreprise nationale des Industries et Electroménager ENEIM » Mémoire de master académique en Gestion des ressources humains, Tizi-Ouzou : Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, FSEGC, 2020
- HAMZAOUI Souad, OUAHIOUNE Kahina « La valorisation de capital humain à travers la politique de rémunération dans le processus de gestion des ressources humains Cas : de l'entreprise nationale des Industries et Electroménager ENEIM » Mémoire de master académique en Gestion des ressources humains, Tizi-Ouzou : Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, FSEGC, 2018.

Les motivations pour le choix de ce sujet se basent sur le fait que la formation occupe une place importante dans la vie des entreprises et elle est devenue un outil stratégique, en vue des exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au développement des compétences.

Notre sujet de recherche réside sur les raisons suivantes :

- L'importance de la formation et sa nécessité pour les entreprises.
- Le potentiel de capital humain et son importance.
- Représente l'impact de la formation sur le développement du capital humain au sein de l'entreprise EI.

Méthodologie de recherche :

Dans notre travail de recherche on s'est servi de la méthodologie suivante :

- Le volet théorique qui s'appuie sur une large consultation d'ouvrages, d'articles et des travaux universitaires comme des thèses et des mémoires ayant traités des thèmes proches de notre thème de recherche et objet d'étude.

-Le volet empirique qui se base sur une étude de cas unique et c'est grâce à un entretien non directif qu'on a préparé à l'avance sans un guide d'entretien et c'était plutôt des discussions spontanées à base desquelles on a essayé de tirer le maximum d'informations.

Structure du mémoire :

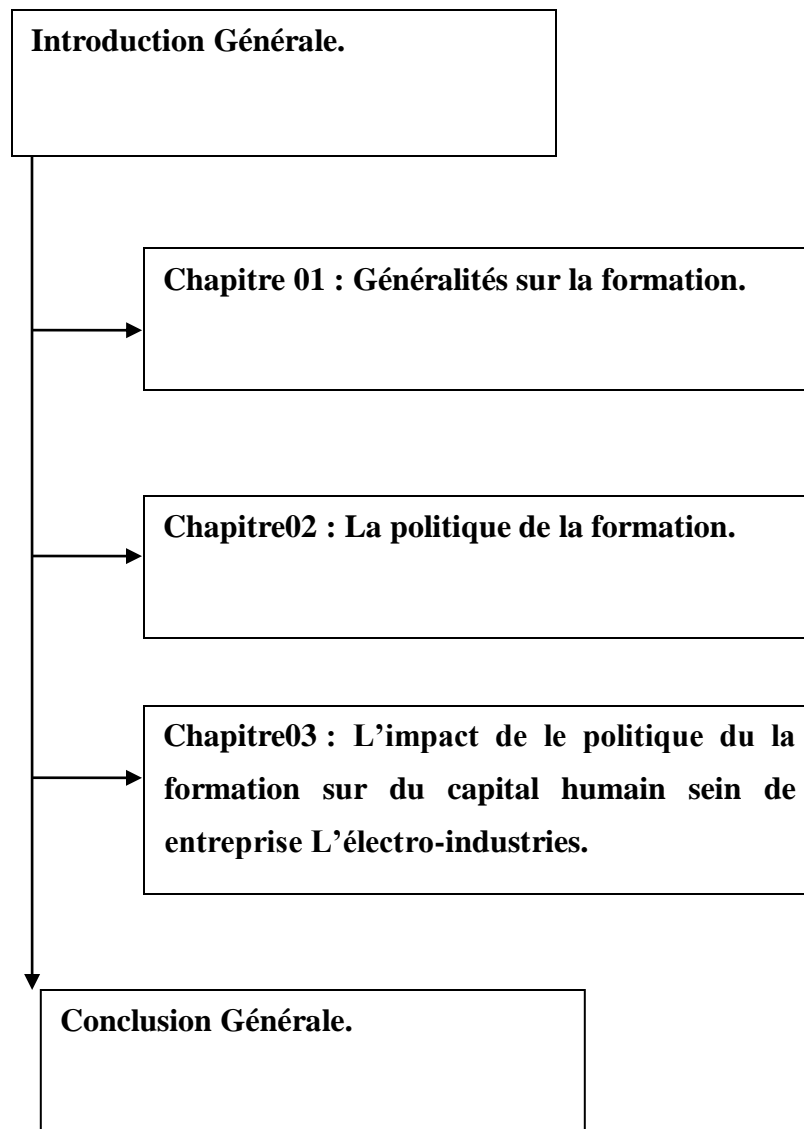
Notre mémoire se décompose en trois chapitres, et chaque chapitre contient 02 sections :

-Le premier chapitre est consacré à des généralités sur la formation ou nous avons évoqué les fondements de la formation et son processus.

-Le deuxième chapitre aborde la politique du capital humain ou nous avons présenté les approches théoriques du capital humain et l'impact de la formation sur le développement du capital humain

-Le dernier chapitre est consacré au cas pratique ou nous avons examiné l'impact de la politique de formation sur le capital humain au sein de l'entreprise EI. Nous avons présenté l'entreprise d'accueil et l'impact de la formation sur le développement du capital humain au sein de cette entreprise.

Figure n°01 : Structure de mémoire.



Source : Elaboré par nous-mêmes.

Chapitre 01 : Généralités sur la formation

Introduction :

L'homme à partir de son âge d'adulte commence à avoir des responsabilités qui doit assumer aussi bien sociales que professionnelles. Pour cela, il doit être préparé progressivement à gérer les complexités de la vie en général et de la vie professionnelle en particulier et à s'adapter au renouvellement continu des qualifications.

La formation est devenue à travers le temps une nécessité et un investissement pour pouvoir mettre à jour les qualifications et dispositions exigées par l'exercice d'un travail ou d'un métier. Ceci a réveillé notre curiosité et nous a poussés à chercher la provenance de l'importance qu'occupe la fonction formation au sein d'une organisation et dans la vie d'un employé.

Section01 : Les fondements de la formation :

Dans cette première section, nous allons focaliser sur l'évolution de la formation sur ces définitions ainsi que ces approches ensuite nous allons étudier ces objectifs, ces types et sa politique dans les organisations

1.1 : Définition de la formation :

Selon le dictionnaire le Robert (1967), la formation est le processus de produire de la compétence. Au sens littéraire, c'est l'action de former et de se former, et au sens militaire, c'est l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques dans une technique, un métier et leurs acquisitions

La formation est définie de plusieurs manières par plusieurs chercheurs, chacun d'eux met en valeur un volet particulier dans sa définition de la formation.

- ✓ Selon Ferréol, la notion de formation : *« renvoie à l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession et, plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales.*

La formation est alors un élément décisif dans le processus de socialisation ».¹

Pour FERREOL, la formation est un élément important dans la fonction de Gestion des Ressources Humaines (GRH), et elle permet la survie et le développement de toute organisation.

- ✓ Du point de la vue de BRAZUCHETTI, *« la formation est l'un des moyens de production des compétences nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles et de leurs évolutions, elle ne peut donner de son plein effet dans la mesure où elle est combinée avec d'autres moyens de production des compétences ».*²

Selon cette définition la formation permet de :

- Produire des nouvelles compétences ;
 - Maîtriser les changements ;
 - Et enregistrer des nouvelles connaissances, grâce à ses liens avec les autres fonctions de la GRH
- ✓ Selon JEAN- PIERRE CITEAU (2007) : *« la formation est définie comme l'ensemble de dispositions pédagogiques proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par l'évolution professionnelle »*³
 - ✓ Selon ARDOUIN THIERRY(2003) : *« La formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif »*⁴

¹JAUQUE SOYER, « formation » édition organisation, Paris, 1991, p.4-5

²J.P Citeau « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques » 4^{ème} édition, édit Arnaud Colin, France 2012, P113.

³CITEAU J. P.,Op.cit, p.85

⁴Jean Marie Peretti,« Gestion des ressources humaines » édition de boeck, 2e édition, Paris, 2007, p 336.

- ✓ Selon SEKIOU « *C'est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de support planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements leurs attitudes et leurs habilités et leurs capacité mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tache actuelles et futures* »⁵
- ✓ Une autre définition de J. SOYER« *La formation est l'ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs taches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation* ». ⁶

Autrement dit la formation :

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

A partir de cette définition, il est à noter que la formation est un levier principal de la Gestion de Ressources Humaines (GRH), puisqu'elle permet d'acquérir des nouvelles connaissances et compétences (savoir, savoir-faire et savoir être). Elle permet aussi aux organisations de renforcer leurs portefeuilles compétences pour atteindre leurs objectifs.

On peut alors déduire quatre (04) aspects principaux à la formation qui sont à la fois différents et complémentaires :

⁵ARDOUIN T., « Ingénierie de formation », Edition dunod, Paris, 2003, p, 13

⁶ARDOUIN T,Op.cit,p14.

- La formation comme droit du salarié (6 heures de formation hebdomadaires dans la législation algérienne) ;
- La formation comme condition de développement économique et social ;
- La formation comme expérience révélatrice de besoins personnels fondamentaux ;
- La formation comme aspect appliqué des sciences humaines.

La formation professionnelle est généralement adoptée pour des personnes exerçant déjà une activité professionnelle, et souhaitant accroître leurs compétences.

Autres appellations de la formation

- Développement individuel
- Perfectionnement ;
- Recyclage ;
- Apprentissage ;
- Training

1.2 : Evolution de la formation :

La formation professionnelle est passée par plusieurs stations historiques qui ont participé à l'élaboration du sens actuel de la formation.

➤ Dans le contexte international :

Auparavant, l'apprentissage sur le tas était le seul moyen de formation connu et déployé, c'est après la deuxième guerre mondiale que nous avons commencé à parler de la formation au milieu de travail et plus particulièrement de la formation continue et ainsi cette dernière devint une réalité sur le terrain.

Le programme américain de formation connu sous l'appellation **TrainingWithinIndustry** également connu sous l'acronyme **TWI**, a été créé à l'origine par le Département de la guerre des États-Unis de 1940 à 1945. Ce programme avait pour objectif la résolution de la pénurie de main d'œuvre qualifiée au moment où l'effort de guerre américain demandait un accroissement de la production. Le TWI était mis en place pour fournir des méthodes améliorées de formation professionnelle et remédier à ce manque de qualification.

L'innovation technologique caractérisée par une forte accélération pendant les années 1960, était la cause principale de la difficulté d'adaptation des salariés dans l'organisation. Ils étaient face à un défi permanent d'apprentissage accéléré pour pouvoir joindre l'étendu de celle-ci, épreuve presque impossible à surmonter, les salariés se trouvent vite dépassés par la technologie en matière de compétences.

A partir des années 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée, et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi les industries.⁷

La formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel, à compter des années de 1980, car les changements sur le marché du travail se suivent et la technologie évolue en accélération accrue sur l'échelle mondiale en touchant tous les domaines.

✓ ***Dans le context Algérien:***

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

1.3 : Evolution du concept de la formation professionnelle

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

⁷J. SOYER « Fonction formation », 2ème édition, Ed : d'Organisation, Paris, 2002.P48. 15J.SOYER, Op.cit. p 49

✓ *Pendant les années 1960 et 1970*

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

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

Les programmes de coopération entre les pays ont permis d'envoyer de jeunes étudiants ou des cadres en exercice de formation. Celle-ci, même si elle n'a pas constitué l'aspect le plus important de la GRH, a tout de même constitué un axe majeur de la politique de construction de l'Algérie nouvelle.⁸

Les efforts consentis par l'Etat à travers les secteurs de l'éducation, de la formation et de la recherche universitaire, combinés à celui des entreprises à travers les actions de coopération et de consulting, ont permis la formation d'une génération de cadres qui continuent, jusqu'à aujourd'hui, à constituer de socle fondamental du management des entreprises Algériennes.⁹

✓ *Pendant les années 1980*

Un ralentissement considérable des pratiques a été enregistré pendant cette période, à cause de l'introduction de la dimension politique dans les entreprises et dans leurs modes de gestion, qui était la résultante de ce qu'endurait le pays à cette époque.

En outre, le choc pétrolier de 1987 qui a eu des répercussions directes sur les finances publiques et engendra la réduction des dépenses, notamment les dépenses en formation.

⁸ATTAB Dahbia, MELLAL Sylia. « Perception de la formation et construction de compétences au sein d'une entreprise publique Algérienne Cas : ALGERIE TELECOM » Mémoire de master académique en Management Stratégique des Entreprises, Tizi-Ouzou : Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, FSEGC, 2015. P 66

⁹Ibid. P 67.

✓ *Pendant les années 1990*

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

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

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

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

✓ **Cadre réglementaire régissant la réglementation relative à la formation en Algérie**
En Algérie,

Toutes les entreprises sont dans l'obligation de mettre en œuvre une politique de formation professionnelle.¹⁰

Chaque employeur est obligé de réaliser des actions de formation et de perfectionnement pour les employés de l'entreprise, et ces derniers sont dans l'obligation de se soumettre aux décisions des responsables de la formation.

Aussi, les organismes employeurs (à l'exclusion des institutions et administrations publiques), avec un nombre de travailleurs permanents égal ou supérieur à 20 personnes¹¹, sont tenus de

¹⁰Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail

¹¹Décret n° 82-298 su 4 septembre 1982, article 2

consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelles ¹²,

Sous peine du versement d'une taxe¹³ constituée par la différence entre le taux légal de 1% et le taux réel consenti aux actions de formation professionnelle.

1.4 : Les approches de la formation :

Les approches de la formation se diversifient en trois approches importantes qui sont :

1.4.1 : Approche économique :

L'approche économique il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles ou intellectuelles de l'entreprise.

L'entreprise investit pour la formation en vue de permettre à ses salariés d'acquérir de nouvelles compétences.

Elle attend un retour sur investissement en termes d'accroissement de la productivité et de la compétitivité.

Ceci passe par la formation de la compétence, celle-ci est la capacité à mettre en œuvre des connaissances, des savoir-faire et comportements en situation d'exécution.

C'est la capacité éprouvée à résoudre des problèmes dans un contexte donné.

1.4.2 : Approche sociologique :

La formation devient un outil de socialisation des individus et d'intégration des nouveaux salariés à l'organisation.

C'est par ailleurs un vecteur de développement de la culture organisationnelle

¹²Loi n° 06-24 du 26 décembre 2006, portant loi de finances pour 2007, article 79

¹³Décret n° 98-149 du 13 mai 1998 fixant les conditions et les modalités d'application des articles 55 et 56 de la loi n° 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998

1.4.3 : Approche psychologique :

La formation est un partage entre un projet individuel fondé sur des attentes et l'intérêt économique de l'entreprise lié à la notion d'investissement.

Elle constitue un ensemble d'activités d'apprentissages planifiées. Et vise l'acquisition de savoirs visant à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel.

La formation contribue à l'amélioration des performances des organisations. Elle naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.

1.5 : Les objectifs et les types de la formation :

1.5.1: Les objectifs de la formation :

➤ **Salon SEYORS :**

Selon Jaques Soyer il y a 5 objectifs de la formation qui peuvent être regroupés dans deux grandes catégories :

✓ **Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation :**

Développent d'une culture d'administration, faire vivre certaines valeurs dans l'administration ;

Mobilisation de l'ensemble du personnel pour l'occupation des postes supérieures.

Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager ;

Associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation et faisant que les salariés se rencontrent à travers la formation, on les aide à dissiper certaines méconnaissances et malentendus ; S'adapter aux exigences de l'environnement ;

Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;

✓ **Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié :**

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

Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille.

Se préparer à des changements et à des mutations internes.

Acquisition d'une qualification professionnelle ;

Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;

Améliorer le statut des salariés par la promotion ;

Accroître pour chaque salarié l'estime en soi.

✓ **Quand est-ce que la formation doit être mobilisée ?**

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

✓ Lorsqu'un projet est lancé, une nouvelle procédure, une nouvelle technologie, un nouvel équipement, une nouvelle organisation du travail.

✓ Lorsque des problèmes apparaissent dans l'équipe de manière récurrente, retards importants, baisse des indicateurs de qualité.

✓ Lorsque, faisant un point sur l'activité d'un collaborateur, on constate qu'il ne pourra atteindre un objectif donné faute de maîtriser une compétence.

➤ **Salon SEKIOU :**

Les objectifs doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation.

« Le service du personnel propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes, par exemple les ressources financières disponibles pour la formation. L'organisation examine s'ils sont réaliste, praticables et vérifiables »¹⁴

Pour cet auteur, le programme de formation échouera et les décisions seront prises sous l'effet de pressions et n'auront aucun sens si la formation est sans objectifs clairs.

Selon SEKIOU les objectifs d'un programme de formation sont comme suit :

¹⁴LAKHDARSEKIOUetLOUISEBLONDIN«GestionduPersonnel»les Editions d'organisation, (collectiongestion), Paris1986.P302

- ✓ Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- ✓ Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au chargement dans les emplois.
- ✓ Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- ✓ Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation.
- ✓ Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- ✓ Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
- ✓ Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser de l'attitude positive qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- ✓ Accroître chez chaque employé l'estime de soi.
- ✓ Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques.
- ✓ Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelles.
- ✓ S'adapter aux exigences de l'environnement changeant.
- ✓ Développer les capacités de jugement des formés ¹⁵

1.5.2 : Les types de formation :

La définition des grands types d'action de formation au regard des objectifs semble un préalable afin d'assurer une plus grande visibilité des objectifs assignés aux actions de formation.

Et aussi, de permettre, d'une part, une égalité effective d'accès aux formations qui représentent de droits et, d'autre part, un arbitrage clarifié entre besoins de l'administration et aspiration de son personnel.¹⁶

D'une manière générale, il ya deux types de formation :

¹⁵ATTABDahbia, MELLALSyia. *Op.cit*P10

¹⁶17JAQUESSoyer, «formation», *éditionorganisation, Paris2003, p.34-36*

A/Initiale.

Permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine.

Ce type d'enseignement en alternance a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu du travail.¹⁷

ce type vise à augmenter les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences ,à résoudre des problèmes, de développer des comportements ,des savoirs faire ou des savoirs être plus efficace ,

B/Continue.

Permet d'approfondir les connaissances au cours de la carrière et dont on distingue deux types :

➤ Courte durée.

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

a- Formation séminaires ou perfectionnement:

Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'information et d'expériences sur un sujet homogène.

L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par rapport au domaine considéré.

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

¹⁷ DJANKAIA, «guide pratique en formation professionnelle». Les éditions Houma Imprimé 2003, p.13

En somme, l'objectif recherché dans ce cadre, est d'améliorer constamment la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir être.

b- Formation de recyclage:

La formation qui désigne tous les programmes (étatique, syndicaux), destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement dû à l'automatisation, à les familiariser à des nouvelles tâches ou à leur faire apprendre un nouveau métier ou une nouvelle profession.

c- Formation préalable à la titularisation :

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

d- Formation sur le tas:

La formation se faisant sur le poste même du travail et le lien d'apprentissage était l'atelier ou le bureau, cette formation permet au bénéficiaire d'apprendre et de s'adapter aux exigences, aux changements techniques dans leur poste.¹⁸

➤ **Long durée.**

Les formations de longue durée ont pour objectif de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux, sanctionnés par des diplômes.

a- Formation externe diplomate :

Cette formation permet l'acquisition de savoirs nouveaux sanctionnés par un diplôme.

L'accès à cette formation est conditionné par les performances, le potentiel et le métier des agents concernés (4 heures par semaine).¹⁹

1.6 : Les typologies de la formation :

Les typologies de la formation professionnelle diffèrent selon l'angle d'où elles sont abordées

¹⁸HODSEY ALAIN et autre, op.cit., p.35

¹⁹HODSEY ALAIN et autre, op.cit., p.35

1.6.1 : Selon les auteurs :

Les typologies de la formation professionnelle étaient abordées différemment d'un auteur à un autre, à l'exemple de :

➤ **Selon Gérard Lavendhomme et Rogiers²⁰**

Ces auteurs distinguent quatre types de formations des salariés dans l'entreprise :

- **La formation adaptation professionnels**

La formation d'adaptation vient pour répondre à un besoin de régulation et de réajustement des compétences précédemment acquises par le salarié, sous prétexte d'un écart entre ces compétences là et celles demandées pour l'occupation d'un nouveau poste.

La formation dans ce cas à la mission de combler l'écart existant, qui peut avoir plusieurs origines :

- Contrainte d'évolution de la profession ou du cadre législatif par exemple.
- Apparition de nouveaux problèmes dans l'organisation.
- Projet de changement organisationnel (exemple: nouvelle chaîne de production, nouveau service aval, élargissement des tâches.

La formation d'adaptation professionnelle vise à former de bons professionnels bien appropriés à leur milieu de travail, par l'adaptation du niveau de compétences actuel au niveau de compétences requis à l'exercice d'une profession.

Cette même formation à l'objectif de l'acquisition d'une maîtrise, qui à son tour peut prendre deux sens²¹:

- **La spécialisation** : qui vient par le biais de l'acquisition des compétences spécifiques, pointues en relation directe avec la profession (exemple : l'expertise).

²⁰RANCOIS MARIE GERARD, ERIC LAVENDHOMME, XAVIER ROGIERS «La formation Continue, pourquoi, comment, avec qui?» In bureau d'ingénierie en éducation et formation (BIEF), Louvain-la-neuve, 1997. P4-6

²¹A. MAKSEM, Op.cit-P32

- **L'élargissement** : par l'acquisition des compétences proches à la profession exercée, ce qui permet aux salariés d'élargir leurs éventails de compétences, ainsi accéder à la polyvalence.

Ce type de formation s'inscrit dans un cadre de productivité des organisations, elle peut être courte ou longue, selon le degré de l'écart de la compétence.

En définitive, nous dirons que la formation d'adaptation professionnelle est un processus, qui permet aux salariés d'adapter leurs compétences aux nouvelles exigences du métier au sein de l'organisation.

- **La formation de professionnalisation** : Les formations de professionnalisation permettent l'adaptation à l'emploi des collaborateurs et le développement de leurs compétences.

Elle s'appuie sur la construction d'un parcours individuel de formation par l'individu et son organisme employeur.

Cette formation est ponctuelle, limitée dans le temps et commune à plusieurs organisations elle vise à :

- Améliorer les compétences basiques pour l'exercice d'une profession.
- Actualiser les compétences pour un recyclage professionnel.
- Mettre à jour l'ensemble des connaissances et de savoirs faire.
- Corriger les aléas et les erreurs liés à la qualification

- **La formation engagement** :

Cette formation a pour mission d'assurer une adéquation entre les travailleurs et leurs milieux de travail, dans une vision transformatrice, évolutive et anticipative.

Elle permet la gestion des changements et les transformations professionnelles ou sociales dans l'organisation.

Ces changements et transformations peuvent s'exprimer comme suit :

- Une promotion
- Une réorientation selon le besoin de l'entité.
- La gestion de nouvelles technologies de l'entité.

C'est une formation caractérisée par un anéantissement des anciens savoirs, pour l'appropriation de nouveaux.

Nous concluons par dire que la formation d'engagement est un processus, permettant aux salariés de se développer, se transformer, se changer et évoluer d'une manière dynamique et continue pour devenir acteurs du projet de leurs milieux de travail.

- **La formation de régulation socioprofessionnelle**

Ce type de formation permet aux travailleurs :

- Accroître leur développement personnel.
- Favoriser la promotion sociale par l'accès à différents niveaux de culture et de qualification professionnelle.

La formation de régulation socioprofessionnelle est un processus permettant aux travailleurs de se développer, se responsabiliser face à leurs situations professionnelles actuelles ou futures, et acquérir de nouvelles connaissances et qualifications et repenser ou repositionner leurs projets professionnels

➤ **Salon Jacques Soyer²²**

Jacques soyer distingue à son tour plusieurs types de formation, à l'exemple de :

- **L'apprentissage:**

L'apprentissage consiste à former les participants sur les lieux de travail pour d'acquisition les connaissances et les habilités exigées par le poste vers lequel chacun s'oriente, et cela durant une période préalablement déterminée.

²² Jacques Soyer « Fonction formation » Edition Organisation, Paris 2003. P4

Ce genre de formation permet à l'individu formé d'apprendre en travaillant et symbolise une contribution sociale importante de la part des organisations.

Quoique l'inconvénient de cette méthode soit que la personne en cours de formation se trouve face à beaucoup de responsabilités au même temps et la pression d'apprendre au moindre coût, minimum de temps et le maximum d'acquis

- **Le coaching:**

Le coaching est l'une des méthodes les plus personnalisées.

C'est une formation à temps très réduit, de quelques heures ou de plusieurs jours uniquement, selon la complexité des tâches auxquels le salarié doit s'adapter.

Elle s'effectue sur le lieu de travail ou dans un endroit réservé à ce genre de formations.

Dans ce type de formation, le salarié doit être suivi par un autre salarié plus compétent dans l'organisation.

Elle permet ainsi au salarié d'apprendre les procédés en cours dans l'organisation et d'acquérir la compétence nécessaire pour accomplir des tâches particulières.

Cette démarche a l'avantage d'engendrer une participation, une rétroaction et un transfert élevé chez le formé.

Cependant, il y a un risque de coûts élevé pour l'organisation, ainsi que le risque de conflits de personnalités.

- **Le recyclage:**

Le recyclage est une formation par laquelle une personne met à jour sa compétence dans une discipline, une technologie ou un métier.

Ce type de formations concerne les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à des nouvelles situations professionnelles, dans le but de s'ajuster à de nouvelles situations de travail (évolution du contexte professionnel).

1.6.2 : Selon la source de la demande de la formation.

L'origine de l'action de formation peut avoir deux sources, le salarié ou l'organisation.

➤ L'initiative du salarié

L'action de formation professionnelle peut être à l'origine du salarié concerné, qui s'est fixé des objectifs et un plan de carrière et en fonction des buts visés, ces derniers ont une relation plus au moins directe avec l'entreprise avec un poste de travail défini :

- Amélioration de l'adaptation au poste occupé ;
- Evaluation vers un poste voisin de celui occupé ;
- Conversion dans un autre métier ;
- Acquisition d'une qualification professionnelle...etc.
- Acquisition d'un savoir à finalité culturelle, sans relation avec l'entreprise ;
- Développement d'une compétence pour la réalisation d'une activité sociale ou de loisir.

➤ L'initiative de l'entreprise :

Dans ce cas, les objectifs de la formation concernent en première partie l'organisation, introduit dans un plan de formation bien structuré et englobent six (06) grands type d'objectifs de formation :

- Adaptation de la main d'œuvre aux postes actuellement occupés ;
- Préparation du personnel à des promotions ou à des conversions internes ou bien externes ;
- Le développement de la mobilité ;
- Développement des outils intellectuels de base (formation générale, outils de prise de décision...etc.) ;
- Développement d'une culture d'entreprise, faire vivre certaines valeurs dans l'entreprise ;
- Mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet de l'entreprise ;
- Satisfaction d'éléments d'une politique sociale (ouverture culturelle, satisfaction des besoins personnels etc.).

Généralement et la plupart du temps, les objectifs des salariés et ceux de l'organisation se correspondent et se réunissent dans un objectif commun : le développement des connaissances et des compétences des salariés pour servir les fins de l'entreprise et accroître ses profits.

1.6.3 : Selon la durée de la formation.

Les formations professionnelles peuvent aussi être distinguées selon leurs période (courte ou longue durée) ou bien leur nature (diplômâtes ou qualifiantes) La formation professionnelle dépend de l'importance de son contenu mais aussi des budgets et de la disponibilité des formés.

La formation ne devra pas s'étendre sur de longues périodes, car elle vient interrompre l'activité productive.

En revanche, des actions exagérément réduites dans le temps et non répétées n'auront que peu d'effet, car elles ne semblent pas aptes à enclencher le processus d'apprentissage.

➤ Formation de courtedurée :

C'est l'ensemble de formations de courtes durées qui permettent en premier lieu l'analyse et l'évaluation du niveau professionnel des collaborateurs, en adéquation avec les postes qu'ils occupent ou ceux qu'ils vont occuper dans un futur proche.

Elles sont de différentes formes et sont réalisées soit en internes ou en externe, exemple.

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

➤ Les Seminars

Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'information et d'expériences sur un sujet homogène.

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

En général, l'objectif recherché dans ce cadre, est l'améliorer constante des qualifications actuelles par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir être.

➤ **Formation de reconversion ou de redéploiement**

Elle regroupe les opérations de formation entreprises pour préparer une ou plusieurs catégories du personnel, à changer de métier ou de famille professionnelle.

C'est le cas par exemple, de la reconversion des agents administratifs ou techniques en agents ou techniciens commerciaux.

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

23

- **Formation d'induction ou mise en situation professionnelle** Les nouvelles recrues doivent suivre une période de similitude destinée à leur permettre une intégration harmonisée au sein de l'entreprise ; leur confirmation est conditionnée par les résultats obtenus durant cette période.

Les modalités pratiques de cette formation induction permettent aux nouvelles recrues, aux pré-salariés et aux futurs cadres de l'entreprise de ²⁴ :

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

➤ **Formation de longue durée**

Dans la mesure où les responsables de formations veulent générer et produire de nouvelles connaissances et visent l'acquisition de nouveaux savoirs sanctionnés par des diplômes, ils font appel aux formations de longues durées.

²³ AKLI Kamel « Le rôle de la formation dans le développement des compétences des Cadres Cas de « ICOTAL et ALCOVEL » Mémoire de master académique en Sociologie du Travail et des ressources humaines :

²⁴ UNIVERSITE ABDE RAHMAN MIRADEBEJAIAD Département des sciences sociales, 2012.

P1748

Ibid., P20

Ce type de formation représente un investissement important pour l'entreprise qui sera dans l'attente du retour sur investissement. Les formations de longues durées pèsent lourd pour le parcours du salarié, elles s'impliquent dans la gestion et l'avancement dans sa carrière au sein de l'entreprise, elles sont établit en fonction des besoins de l'entreprise et ceux du salarié en même temps.

Les formations de longues durées peuvent être:

-Formation interne qualifiante

C'est le types de formation qui figurent sur le plan de formation de l'entreprise, elle a pour objectifs l'acquisition de nouvelles compétences et qualifications.

-Formation externediplomate

Cette formation permet l'acquisition de nouveaux savoirs, suivi de l'obtention d'un diplôme.

L'accès à ce type de formation suit une étude bien détaillée et approfondie des candidats susceptibles d'en bénéficier, elle peut être suivie d'un contrat de fidélité qui garantit le retour sur investissement ou bien une importante promotion pour honorer le potentiel de l'employé

1.7 : La politique de la formation.

Chaque grande fonction de l'entreprise possède sa politique.

Il est fréquent de rencontrer des politiques :

- Commerciaux;
- Marketing;
- Financiers;
- Industriels;
- Humaines.

Elles sont plus ou moins formulées et diffusées, mais sont indispensables pour assurer dans l'entreprise la convergence des efforts de chaque acteur.

La définition des politiques précède celle des stratégies et les orientations sont dépendantes de la politique.

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise.

Sa « durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au Comité d'entreprise.

Pour assurer l'efficacité de la politique de formation doit être écrite et diffusée.

Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties :

1-Celle qui donne le « sens », la « direction », ce vers « quoi » il faut aller. Il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par les biais de la formation.

2-Celle qui définit le « comment ». Ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.

3-Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.

Section 2 : Le processus de formation

Les actions de formation deviennent aujourd'hui de véritables processus de changement avec la mise en place de cahier des charges, le pilotage qu'exerce un comité de suivi le recours à des outils pédagogiques diversifiés.

2.1 : Identification et analyse des besoins de formation

Cette phase est très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise. D'une part, avant d'offrir quelque formation que ce soit, il importe de déterminer spécifiquement les besoins en formation afin de découvrir si cette éventuelle formation vise l'efficacité au sein de l'entreprise et/ou la résolution d'un problème particulier.

2.1.1: Identification des besoins de formation

L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début de l'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année.

➤ Le concept de besoin

Un besoin de formation apparaît si l'on peut observer une différence entre le rendement actuel et le rendement recherché et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises. C'est aussi la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur un manque à combler par le moyen de la formation.

Selon T. ARDOUIN « le besoin renvoie à un manque ou un état de manque. Celui n'est jamais donné à voir directement et de manière lisible et explicite. Le manque est-il dû à un problème d'organisation du travail, à une insatisfaction vis-à-vis de celui-ci ou à un sentiment de ne pas pouvoir réaliser un travail aussi pertinent qu'on le souhaiterait par défaut d'informations ou de qualification ?... le besoin est la résultante de l'analyse ou de la confrontation entre un état initial et un état souhaité, souhaitable ou nécessaire. Cette différence, amenant le manque et

donc le besoin de formation, peut être due à l'évolution du poste, du système de travail ou à la politique de l'entreprise. »²⁵

Pour J. SOYER, l'expression « besoin de formation » devrait être remplacée par

« Objectif à atteindre avec l'aide de la formation » ou par « problème à résoudre avec l'appui de la formation. ».²⁶

➤ Origine des besoins de formation

Les besoins de formation peuvent trouver leur origine dans un problème de fonctionnement courant de l'entreprise, dans l'évolution des sciences et des techniques et dans la réalisation de grands projets de changement ou d'investissement.

La réalisation et la réussite des projets de changement ou d'investissement dans une entreprise (projet de modernisation d'équipements, projets commerciaux, projets organisationnels...) dépendent, dans des mesures variables, de la réunion en temps opportun de compétences professionnelles spécifiques.²⁷

➤ Types de besoins de formation

Les impératifs stratégiques de l'entreprise liés aux contraintes de l'environnement, à l'intensité concurrentielle et aux choix stratégiques de l'entreprise :

- **Les besoins personnel** : en rapport avec les souhaits d'évolution d'une personne en dehors d'un lieu direct avec l'emploi ou l'unité de service. Par exemple un bilan de compétences. Les besoins personnels ne sont pas gérés directement par le service formation qui a seulement un rôle de facilitateur pour ces actions.
- **Les besoins individuels** : en rapport avec les postes occupés ou à occuper dans la même unité.

²⁵ T.ARDOUIN. Cité par Christophe Parmentier, « Ingénierie de formation », 2^{ème} édition Ed : d'Organisation, groupe Eyrolles.Paris.P 187.

²⁶ J. SOYER « Fonction formation », 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 1998, p166

²⁷ A.I.KERKOUB, « Formation, Gestion Administrative du personnel », édition 2016, p120.

- **Les besoins collectifs** : en rapport avec les objectifs des services, départements, unités. Par exemple, le changement de ligne de production.

Les méthodes d'identification des besoins de formation

A.MEIGNANT observe que « le besoin de formation est une réalité induit par trois par sources distinctes, dont il constitue la synthèse orientée vers l'action. Ces sources sont ce qui déroule des projets de l'entreprise (nouveaux produits, nouvelle organisation, gains de productivité...), ce qui déroule des attentes conscientes des individus, et ce qui déroule du niveau réel de ceux-ci face au manque à combler ». ²⁸

- **Les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles** Les entretiens et les questionnaires permettent l'expression des attentes individuelles :

a-Le questionnaire

Le questionnaire est un instrument qui vise à recueillir des informations de natures diverses.

Dans le cadre d'une procédure de plan de formation, la mise en œuvre du questionnaire de recensement des besoins comporte deux (02) aspects, l'un stratégique et consiste à déterminer les objectifs du questionnaire et l'autre technique et consiste à choisir la nature du questionnaire, à le rédiger et à le tester.

On distingue généralement deux (03) grands types de questions : Les questions ouvertes, · Les questions fermés, La question semi-ouverte ou semi fermée.

b-L'entretien

Dans certaines entreprises, les services formation profitent de l'entretien annuel que chaque responsable de département ou de service avec chacun de ses collaborateurs. Les problèmes de formation font l'objet d'un volet spécial du rapport d'entretien.

²⁸ A.MEINGNANT cité par J.M.Peretti, « Ressources humaines », 12^{ème} édition Vuibert Paris. P416.

Ce volet renferme toutes les propositions et suggestions d'action de formation. Ces rapports d'entretien sont centralisés au service de formation qui les analyse et élabore ensuite un programme de formation.

Cependant, l'appréciation du personnel pose un autre type de problème : La formation envisagée au cours de l'entretien d'appréciation peut beaucoup plus sanctionner un état de relation entre hiérarchie et subordonné que correspondre à un besoin réel. Des entretiens consacrés spécifiquement à la formation et aux perspectives des évolutions Professionnelles qui sont privilégiés.

Pour mener à bien l'entretien de formation, le hiérarchique et le collaborateur ont à leurs dispositions un certain nombre d'informations tels que : Les informations individuelles ; les informations sur les orientations de la politique de formation de l'entreprise et les informations sur la réglementation. Etc.

c-Le catalogue

Nous pouvons considérer que la diffusion d'un catalogue de stage ressemble à celle d'un questionnaire là encore le défaut principal de la démarche est que ceux qui se manifesteront ne sont pas nécessairement ceux qui en ont le plus besoin.

Les méthodes centrées sur les besoins de l'organisation

Celle-ci repose sur l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requises et les ressources humaines disponibles.

Ces méthodes reposent sur l'élaboration de référentiels de compétences pour les emplois de l'organisation.

La méthode la plus répandue consiste à interroger l'encadrement sur les besoins de formation de son service à l'occasion de l'établissement du plan de formation.

L'encadrement n'est pas toujours bien placé pour identifier des besoins qui dépassent son champ de responsabilité à court terme. Cette approche demande à être complétée.

Les méthodes de diagnostic individuelles

Les méthodes de diagnostic individuelles reposent sur l'évaluation du potentiel et des capacités d'apprentissage.

A partir, en particulier, de tests d'aptitudes, de connaissances et, de plus en plus fréquemment, de tests de simulation, les possibilités d'acquisition par salarié de compétences nouvelles sont évaluées. Ces trois méthodes ne s'excluent pas.

Il faut noter que la demande exprimée par le salarié rejoint largement les choix de l'entreprise.

Le recensement et l'analyse des besoins servent de base à l'élaboration du plan de formation, une fois les principaux choix déterminés. Ces choix relèvent de la politique de formation de l'entreprise.

2.1.2 : L'analyse des besoins de formation

La première opération à mener avant l'élaboration d'un programme ou d'une activité de formation est l'analyse des besoins de l'organisation et des individus qui la composent.

Les étapes subséquentes dépendent de la bonne réalisation de cette analyse des besoins. Il est donc primordial de bien planifier cette opération avant de l'entreprendre.

Définition d'analyse des besoins

Selon J.M.BABIER et M.LESNE l'analyse des besoins nécessite au préalable « une connaissance des situations professionnelles et une définition des compétences qu'elles requièrent. Ces compétences requises dépendent notamment de la nature des fonctions exercées par les différents agents au sein des entreprises. » ²⁹

²⁹ J.M.BABIER.M.LESNE Cité par Christophe PARMETIER, « Ingénierie de formation », 2^{ème} édition, ED : EYROULES, p186, 2008.

Analyse des données recueillies

Il convient d'analyser toutes les données recueillies afin de détecter les formations nécessaires. Pour cela, il est utile de déterminer l'écart de qualification afin de permettre aux salariés d'accéder à d'autres postes ou bien d'améliorer leurs performances dans les postes qu'ils occupent.

Les écarts de qualification déterminés lors d'une période donnée sont très vite dépassés, surtout dans des organisations à haute technologie.

La conséquence très concrète de l'analyse des besoins de formation sera de mettre en perspective pour obtenir une synthèse orientée vers l'action, trois sources d'information à savoir :

-La définition théorique du poste ;

- Le point de vue expert sur le contenu actuel et prévisible du poste et les exigences qui en découlent ;
- Et le point de vue des personnes exerçant actuellement le poste.³⁰

➤ Classification des besoins

La classification de ces besoins se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation. Elle indique clairement les exigences en RH, la capacité des salariés en place, les besoins exprimés par chaque individu et chaque service ainsi que le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation. La classification évite aussi l'ambiguïté sur les besoins de formation.

Enfin, la classification peut aider à répartir plus efficacement les budgets en fonction du rendement anticipé du programme de formation.

³⁰ .M.BABIER.M.LESNE Cité par Christophe PARMETIER, « Ingénierie de formation pour l'entreprise », ED : EYROULES, p196, 2003.

➤ **Méthodologie d'analyse des besoins de formation**

Selon Alain MEIGNANT, « une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales à savoir :

-La prise en compte des facteurs inducteurs, ceux qui sont pertinent ;

-L'implication des acteurs concernés ;

-L'adaptation à son objet et en particulier au type d'objectifs de formation qu'il s'agit d'atteindre ;

-Et l'efficience, c'est-à-dire qu'elle permet le meilleur résultat possible au moindre coût »

➤ **Phases d'analyse des besoins de formation :**

Il s'agit spécialement des actions suivantes :

- **Préciser la situation à améliorer** : cette étape consiste à mettre en lumière les éléments de contexte sur lesquels s'appuiera l'analyse des besoins.
- **Analyser la situation à améliorer** : il s'agit de se doter d'une compréhension globale de la situation afin de mieux préciser les causes des écarts pressentis.
- **Définir les compétences à développer et les actions de gestion à réaliser** : l'étape précédente dégagera principalement une vision globale et qualitative de la situation et des compétences à développer pour les postes, métiers ou professions ciblés.
- **Valider les compétences cernées** : toute analyse, quel que soit la méthode utilisée pour recueillir l'information, se doit d'être validée. Les personnes associées à cette étape varieront selon la situation.
- **Formuler les résultats attendus** : la formulation des objectifs en termes de résultats attendus de la formation sera précisée lors de l'élaboration du plan de formation global et spécifique.³¹

³¹ A.I.KERKOU, « Formation, Gestion Administrative du personnel », édition 2016, p95.

2.2 : Elaboration d'un plan de formation :

Une fois que les besoins de formation ont été analysés de façon cohérente et que les priorités définies, les responsables de formation peuvent s'engager dans les étapes de planification de conception de la formation.

Le plan de formation facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise, pas uniquement les objectifs généraux mais également ceux des diverses unités.

La construction tout comme le suivi de sa réalisation ne sont pas uniquement l'affaire du responsable formation, mais concernent plusieurs acteurs de l'entreprise. Le plan correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : la direction, les managers, le responsable formation, les futurs formés et les représentants du personnel.

2.2.1 : Définition d'un plan de formation

A.MEIGNANT définit le plan de formation comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés. »³²

Pour mieux comprendre cette définition, il est utile de développer les termes suivants :

- **Opérationnelle** : c'est ce que l'on va faire ; les actions projetées, leurs objectifs, et si possible les effets attendus ;
- **Budgétaire** : ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan de formation. Ces coûts incluent :
 - Les coûts pédagogiques (conventions signées avec des organismes et coût de formation internes) ;
 - Le coût estimé des salaires des stagiaires ;
 - Les frais de déplacement et séjour des séjours des stagiaires ;

³² A.MEIGNANT « manager la formation », édition LIAISONS .Paris 2006. P 200.

- Le coût des équipements propres à l'entreprise et dédiés à la formation (salles, machines, matériel) ;
- Et le coût de fonctionnement du service de formation interne.

2.2.2 : La démarche générale de l'élaboration du plan de formation

La mise du point d'un plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'action de formation.

Le plan de formation est la « *traduction opérationnelle de la politique formation de l'entreprise* »³³. Il peut être annuel ou pluriannuel. Il tient compte, non seulement de la politique formation, mais également des dernières orientations définies chaque année et présentées aux partenaires sociaux.

Le plan de formation organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus ; c'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis, il comporte :

- Les objectives ;
- Les priorités ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- La durée,
- le calendrier ;
- Le budget ;
- les catégories ;
- Les catégories de bénéficiaires ;
- Et la manière dont ces actions seront évaluées.

Quelques aspects de la démarche générale de l'élaboration du plan de formation peuvent être approfondis tels que le cahier de charges le rôle du responsable hiérarchique et le plan individuel de développement des compétences.

³³ J. SOYER « fonction formation », édition d'organisation, 2002, Paris p 163.

➤ **Le cahier des charges**

Une fois que l'entreprise sait ce qu'elle veut atteindre comme résultat via les formations, elle doit prendre le temps nécessaire pour mettre en place un cahier des charges qui servira à retenir les centres de formation qui peuvent y répondre

Le cahier de charge est un bon outil d'observation et de connaissances de marché des organismes de formation. Il permet de déterminer si les compétences existent en interne pour réaliser la formation. Si ce n'est pas le cas il sera le support de l'appel d'offre de la formation et facilitera la sélection d'un prestataire.

Selon G.LE BOTERF « le cahier des charges est un document important pour l'exécution du plan de formation, car il permet de fixer les différentes modalités d'exécution d'une action de formation. Le cahier des charges a pour but de définir le projet à réaliser qui peut être une amélioration des qualifications, l'accomplissement de projets professionnels». ³⁴

1Pour J.M.PERETTI « La qualité de la formation repose sur la pertinence du cahier des charges, en particulier en cas d'appel d'offre et de recours à un organisme extérieur ». ³⁵

Le cahier des charges de formation permet donc :

- De formuler, de synthétiser et de résumer une situation et une problématique qu'une action formation peut aider à résoudre.
- La clarification des besoins de formation et la formalisation de l'analyse de ses besoins.
- Décrire les caractéristiques de la formation attendue par le biais de formation.
- Et la sélection d'un opérateur : consultant ou un organisme de formation.

➤ **Le rôle du responsable hiérarchique**

Le responsable hiérarchique doit considérer la formation comme faisant partie de ses responsabilités.

³⁴ G. Le BOTERF. Op .cit. 1993, p 100.

³⁵ J.M. PERETTI. Op.cit. P 421.

C'est à lui de vérifier que ses subordonnés ont les capacités et les connaissances suffisantes. Il analyse les besoins en formation au fur et à mesure que ceux-ci se font sentir, en particulier lorsque l'organisation est confrontée à des changements technologiques.

Le responsable hiérarchique doit identifier le besoin réel de formation.

Une fois que le responsable a identifié les besoins de formation, il doit s'assurer que le subordonné concerné a les capacités et les préalables nécessaires à l'acquisition de nouvelles compétences.

➤ Le plan individuel de développement des compétences

Dans un souci de faire du plan de formation un outil performant du développement des compétences des salariés, il est apparu important de favoriser l'élaboration de plan individuel de plan de développement des compétences. La démarche générale de l'élaboration d'un plan de formation suit l'enchaînement des principales étapes suivantes :

- Identification des compétences requises;
- L'identification des besoins de compétences, à partir de la comparaison entre les compétences requises et les compétences réelles ;
- La sélection, parmi les besoins de compétences, ceux que peuvent faire l'objet d'une démarche de formation ;
- Enfin, l'élaboration des cahiers des charges des actions de formation.

Tableau n°1 : les dix étapes clés de l'identification et l'analyse des besoins de formation

Étapes	Les instructions
1	Faire un premier repérage des points clés de la situation (documentation, quelques entretiens) puis s'assurer que la formation est bien l'élément important de traitement du problème à résoudre.
2	-Identifier les acteurs clés de la réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision ou d'influence forte.

3	-Identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse : documents existants ou à produire, référentiels de compétences, personnes à rencontrer.
4	-Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 01.
5	-Compléter l'information auprès des acteurs clés sur les objectifs généraux à atteindre, actions déjà engagées (pas seulement en formation), point de vue sur les besoins de formations qui en découlent. Obtenir le maximum d'information possible sur les populations concernées, les critères et échéances réussite, les actions d'accompagnement nécessaires, besoins et des contraintes du terrain.
6	-exploitation des informations existants sur les personnes (notamment si un positionnement a été fait à partir d'un référentiel de compétences) ; formulation d'hypothèses sur les besoins à valider et choix de la méthode appropriées.
7	-Obtenir des acteurs clés, la validation de la démarche, informer les personnes concernées des buts et des modalités.
8	Appliqué la demarche.
9	Synthétiser les résultats en formulant les objectifs en leur proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'accompagnement.
10	Faire valider ce projet par les acteurs clés.

Source : A. MEIGNANT, Op.cit. .P.193.

2.3 : L'évaluation et le suivi de la formation

L'évaluation de la formation consiste à établir la pertinence et l'efficacité du processus de formation

2.3.1 : L'évaluation de l'action de formation

L'évaluation de l'efficacité des actions de formation est aujourd'hui plus que jamais une nécessité évidente. Plus aucune organisation ne peut se contenter de « former pour former ». Former coûte cher et prend du temps. Plus encore que pour un investissement matériel, il

importe de connaître ou de situer le retour d'investissement de la formation pour être sûr de le rentabiliser.

2.3.2 : Définition de l'évaluation

L'évaluation vise essentiellement à mesurer l'impact de la formation sur les apprenants (sur leurs connaissances, attitudes et comportements...et performances) dans le milieu de l'apprentissage et dans le contexte du travail. Elle est nécessaire, car elle permet :

- De vérifier l'efficacité de la formation ;
- De tirer les enseignements de l'action de formation ;
- De mieux préparer le suivi de formation.
- C'est l'acte par lequel on formule un jugement de valeur portant sur un objet déterminé (individu, situation, projet...) par le moyen d'une confrontation entre deux séries de données qui sont mises en rapport :
- Des données qui sont de l'ordre du fait, et qui concernent l'objet réel à évaluer ;
- Des données qui sont de l'ordre de l'idéal et qui concernent des attentes, des intentions.

Évaluer c'est juger, donner une valeur. C'est aussi comparer un résultat, une action avec un référent. L'évaluation permet d'analyser l'acquisition par les apprenants des savoirs, savoirs faire et savoirs être.

2.3.3 : Champ d'évaluation (quoi évaluer ?)

L'évaluation peut porter sur :

- Le degré de satisfaction des participants ;
- Les performances des stagiaires, on mesure les résultats de l'apprentissage ;
- La pertinence des contenus des programmes ;
- La progression pédagogique, les méthodes, la stratégie pédagogique ;
- Les compétences des formateurs, la qualité de la relation pédagogique ;
- L'organisation de la formation, les moyens pédagogiques ;
- Le climat, l'ambiance de la formation ;
- Les procédures d'évaluation mises en place.

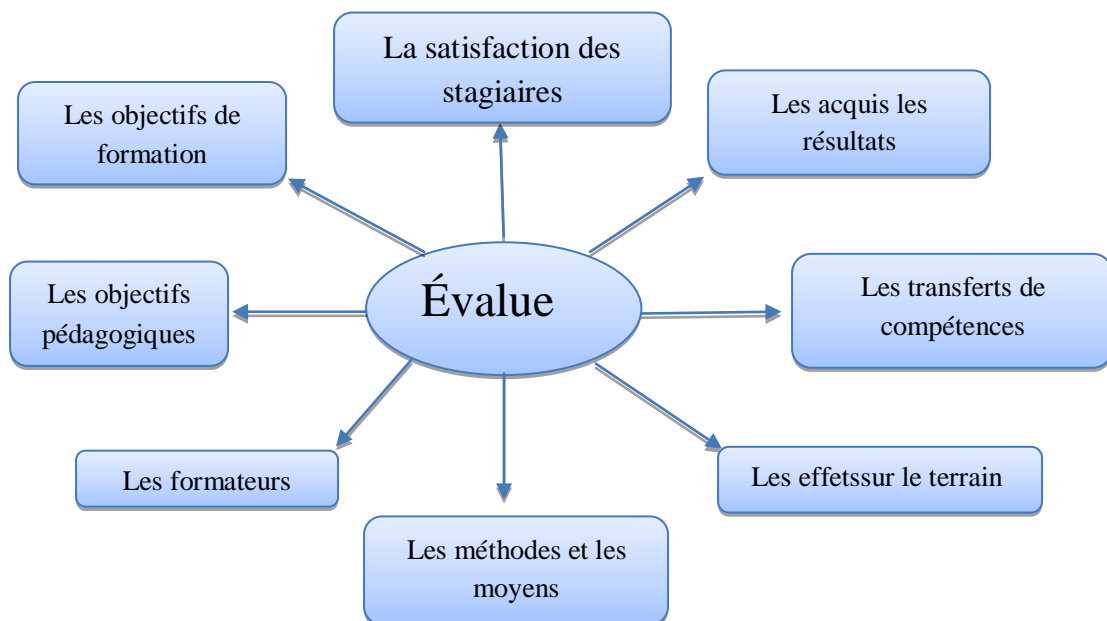
- On peut distinguer différents niveaux d'évaluation :
- Le niveau des acquis de l'apprentissage ;
- Le niveau du processus d'apprentissage ;
- Le niveau des effets de l'apprentissage sur le terrain (compétences acquises, effets sur le terrain).

Cette évaluation peut s'opérer sur divers plans :

- Le plan individuel ;
- Le plan du groupe.

Dans une procédure d'évaluation, il n'est pas possible de tout évaluer, il faut donc souvent faire des choix et cibler l'objectif de l'évaluation en fonction des questions posées, des décisions à prendre, des aménagements souhaités.

Figure n°2 : L'évaluation de l'action de formation



Source : A.I.KERKOUB, « Formation, Gestion Administrative du personnel », édition 2016

2.3.4 : Les moments de l'évaluation (quand évaluer ?)

➤ **Avant la formation**

- On évalue les prés requis nécessaires à l'apprentissage ;
- On situe le formé par rapport à un niveau donné ;
- On oriente les participants vers des groupes homogènes.

➤ **Pendant la formation**

- On mesure la progression de l'apprentissage (acquisition de savoir, de savoir-faire) ;
- On analyse les méthodes, les contenus en fonction de la progression de l'apprentissage.

➤ **A la fin de la formation**

- On évalue le degré de satisfaction des participants ;
- On mesure les résultats, les acquis des participants.

➤ **Après la formation**

On mesure sur le terrain l'acquis réel de compétences nouvelles, on vérifie la stabilité de l'apprentissage, la réalité du transfert d'apprentissage dans les situations professionnelles ;

On mesure les compétences acquises, les effets sur le terrain.³⁶

2.3.5 : Type d'évaluation

L'évaluation se compose de deux types :

➤ **L'évaluation des acquis (à chaud) de la formation**

L'évaluation des acquis, ou de l'efficacité pédagogique, devrait aller de soi quoi de plus naturel que de vérifier qu'on a bien atteint son objectif ! Néanmoins, rares sont les actions de formation qui font l'objet d'une telle évaluation. Tout se passe comme si on considérait que le simple fait de participer à la formation devait suffire à acquérir les compétences visées, en se basant sur le postulat qu'un adulte est maître de son apprentissage et suffisamment responsable

³⁶ A.I.KERKOU, « Formation, Gestion Administrative du personnel », édition 2016, p150

pour tirer pleinement profit des stratégies didactiques qui lui sont proposées. Ce postulat, certes généreux, est malheureusement faux, au moins partiellement.

La plupart des gestionnaires de formation sont pleinement conscients de cette réalité, mais l'évaluation des acquis reste peu présente, essentiellement en raison de deux types de problèmes :

-D'une part, un problème méthodologique. Il n'est pas facile de savoir comment faire pour évaluer les acquis d'une formation qui vise la mise en place ou le renforcement de compétences. On sent bien que cela ne sert à rien de demander aux participants de restituer une série d'informations sans réellement les utiliser dans une situation proche de la situation professionnelle. Il conviendrait donc de mettre les participants face à une situation complexe, proche de la réalité. Mais de telles situations ne sont pas faciles à construire ni à mettre en œuvre, et cela prend du temps. De plus, la dynamique de formation fortement liée au travail de groupe risque de conduire à évaluer une compétence collective alors qu'elle devra être mise en œuvre individuellement sur le terrain ;

-D'autre part, un problème psychologique. Il n'est pas évident d'imposer à des adultes ce regard extérieur, qui ne rappelle que trop les sinistres évaluations scolaires.

➤ **L'évaluation en fin de formation a pour but de :**

-Donner aux participants l'occasion de faire la synthèse de ce qui a été traité durant la formation ;

-Exprimer leur avis quant à la pertinence et l'efficacité de l'acte pédagogique ;

-Recueillir des suggestions quant à l'amélioration des objectifs, du contenu, de la structure et des méthodes de formation ;

-Revoir le programme de formation à la lumière des commentaires fournis par les participants ;

-Identifier de nouveaux besoins et préparer de nouvelles interventions de formation.

Cette évaluation est à réaliser à la fin de la formation.

➤ **Critères de l'évaluation à chaud d'une formation**

- L'atteinte des objectifs de formation ;
- La qualité pédagogique de la formation ;
- La motivation des participants ;
- Les conditions de vie.

➤ **L'évaluation du transfert (à froid) de la formation**

L'évaluation du transfert ne peut valablement se réaliser qu'après la formation, lorsque les participants sont revenus sur leur poste de travail. Cette évaluation ne devrait être en soi pas poser des difficultés, puisqu'il suffirait d'observer les participants et de voir s'ils mettent ou non en pratique les acquis de la formation. L'évaluation peut encore être facilitée par la définition «d'objectifs d'application », dont l'intérêt principal n'est d'ailleurs pas de faciliter l'évaluation du transfert, mais surtout d'optimiser et de favoriser celui-ci.

Le principe des objectifs d'application est de décider à la fin de la formation et avec le participant d'un certain nombre d'objectifs qu'il pourra mettre en œuvre sur son poste de travail. Il suffira par la suite de vérifier si ces objectifs d'application ont été réalisés ou non pour se faire une bonne idée de transfert. Cette évaluation est dès lors plus du ressort du responsable hiérarchique que du service formation.

En général, on ne retient ici que trois critères à évaluer qui ont trait aux effets, à posteriori, de la formation :

- **L'applicabilité** de la formation : l'apprenant a-t-il pu aisément mettre en pratique ce qui a été transmis lors de la formation.
- **L'efficacité** de la formation en relation avec le travail quotidien : on évalue les retombées concrètes de l'action de formation pour le salarié et plus généralement pour l'équipe.
- **Le développement des compétences** : on évalue l'apport de la formation sur la valeur du salarié par rapport au marché du travail interne à l'entreprise (peut-il accéder à de nouvelles responsabilités) ou externe (a-t-il amélioré son employabilité).

Caractéristiques de l'évaluation à froid

- Il exprime une action concrète, observable et délimitée dans le temps. Par exemple,
« Réaliser un entretien d'appréciation avec chacun de ses collaborateurs dans les 2 mois suivant la formation » ;
- Il est voulu par le participant, ce qui signifie que celui-ci est directement impliqué dans son élaboration ;
- Il est directement lié à l'activité du participant ;
- Il est entièrement sous la responsabilité du participant (sa mise en œuvre ne doit pas dépendre de quelqu'un d'autre) ;
- Il est ambitieux mais réaliste ;
- Les conditions de réalisation de l'objectif sont clairement définies
- Il est exprimé en temps positifs.

2.3.6 : Suivi de l'action de la formation

L'expérience a montré que certaines actions de formation, déclarées excellentes par résultats à chaud, se sont révélées sans effet sur le terrain faute de suivi.

Dans certains cas, les situations sur le terrain se sont même détériorées face aux contraintes de mise en pratique des connaissances acquises.

Le suivi d'une action de formation se prépare et concerne le pilote de la formation, le coordonnateur pédagogique et bien entendu les responsables hiérarchiques des participants.

Le suivi de la formation se fixe comme objectif de lever les contraintes d'application (en situation professionnelle) des acquis des participants (techniques et comportementaux).

L'existence d'une procédure de suivi est un facteur clé de la motivation des participants pour mettre en application leurs nouvelles connaissances.

Cette mission de suivi peut être confiée à une ou plusieurs personnes, selon les contraintes du contexte dans lequel cette opération doit être menée (nombre et dispersion géographique des participants).

Le chargé du suivi est un homme d'action qui doit non seulement connaître le contenu de la formation, mais aussi l'environnement professionnel dont lequel les participants exercent leurs activités.

Le chargé du suivi, pour mener à bien sa mission, doit s'inscrire dans une démarche de tutorat dans les principales missions sont :

- Des démonstrations en situation réelle ;
- La fixation d'objectifs concrètes ;
- La valorisation des résultats des participants.

La mission du chargé du suivi s'achève par un rapport d'évaluation à froid.

Ce rapport est primordial, dans la mesure où il doit faire ressortir les ajustements à apporter à l'unité de travail sur les plans organisationnel et technique afin d'optimiser les effets de la formation.

Cette phase de suivi peut s'effectuer également à distance par d'autres outils d'évaluation à froid, tels que les questionnaires qui sont moins contraignants, mais aussi peu fiables.

Dans cette éventualité, il est indispensable que le dispositif d'évaluation à froid par questionnaire soit clairement expliqué aux différents acteurs

Conclusion :

A partir de ce chapitre on peut déterminer l'importance de la formation qui est devenue un enjeu primordiale dans la vie des organisations c'est tout un processus qui nécessite d'être pris en considération parce que il représente l'outil qui met en avant les ressources humaines.

Pour développer les connaissances et les capacités des entreprises qui font face à un environnement constamment instable et complexe.

La formation peut prendre plusieurs formes, telles que les séminaires, les stages etc.

Elle peut assurer par l'organisation elle-même soit par des institutions extérieures spécialisées dans le domaine.

En effet il existe plusieurs méthodes pour ce bénéficié de la formation, et des techniques qui sont mise sous la disposition des responsables tous sa dans le but de développer les compétences de leurs employés.

Nous pouvons constate que la formation c'est un investissement bénéfique pour l'entreprise de point de vue structurel, organisationnel, et financier également, et pour les employés et ce par l'amélioration de ces connaissances et compétences professionnelles.

Chapitre 02 : La politique du capital humain.**Introduction :**

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

La notion de capital humain à tendance à être remplacée par celle de potentiel humain, qui a une connotation moins économique.

Car au delà de leurs capacités productives acquises tout au long de leur vie professionnelle, les salariés représentent un potentiel qui peut être évalué et se développer selon la place accordée à l'humain et à sa recherche de sens dans l'entreprise.

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

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

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

Section01 : Approches théoriques du capital humain

Le concept du capital humain, qui n'a cessé de s'enrichir depuis près d'un demi-siècle, constitue aujourd'hui un véritable enjeu pour les organisations.

1.1 : Définition du capital humain.

Le capital humain est constitué des connaissances, aptitudes, savoir-faire et comportements qui s'acquièrent tout au long de la vie, au travers des diverses occasions d'apprentissage et dans des contextes aussi différents que l'éducation parentale, la scolarité, la confrontation aux problèmes du quotidien, ou encore le travail en milieu professionnel.

Cet ensemble de ressources, qui en tout que tel représente une richesse, a en réalité peu d'intérêt s'il n'est pas mis en mouvement de manière à faire surgir les compétences.

Selon Gary BECKER : « *L'homme possède un véritable capital sous forme de connaissances, de compétences, d'expérience, d'intelligence, de créativité, et d'imagination...Et quand il examine une opportunité dans le domaine du travail ou de la formation, il raisonne en « investisseur ».Autrement dit, il évalue rationnellement en quoi cette opportunité va lui permettre de rentabiliser son investissement et de valoriser son propre capital* »³⁷

D'après L'OCDE le capital humain représente : « *l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique* ».

« *Le capital humain constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité* »³⁸

1.2: Les composantes du capital humain :

Le capital humain s'acquiert via l'accumulation de compétences et de connaissances tout au long de la vie, constituant ainsi un véritable actif immatériel, que les salariés mettent à disposition de l'entreprise au quotidien à travers :

- Leurs aptitudes (innées) ;
- Leurs compétences (acquises) ;
- Leurs savoirs utiles (culture générale) ;
- Leurs qualifications (diplômes) ;
- Leurs expériences professionnelles ;
- Leurs capacités productives.

1.3 : Typologie du capital humain.

Il est possible de dresser une typologie du capital humain qui distingue les catégories suivantes ³⁹: capital humain général, capital humain spécifique à la firme et capital humain spécifique à la tâche.

³⁷ PERETTI Jean Marie et RAUSSEL Patrice, les rémunérations politiques et pratiques pour les années 2000,édition Vuibert-Paris,2000,P ,255.

³⁸CHAMAK Alain, FROMAGE Céline : Le capital humain, Edition liaisons 2006, P, 17.

A : Le capital humain général :

Correspond à des connaissances qui ne sont ni spécifiques à une entreprise, ni à une fonction ou à une tâche singulière.

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

B : Le capital humain spécifique à la tâche :

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

C : Le capital humain spécifique à la firme :

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

1.4: Historique de capital humain

L'historique de capital humain se repose sur des différentes théories qui sont :

1.4.1: Les anciennes théories de capital humain**A : La théorie néoclassique et le capital humain**

La théorie du capital humain est dans la stricte ligne de l'école néoclassique puisqu'elle retient l'idée d'un arbitrage rationnel des individus en situation d'information parfaite. Elle considère aussi que sans éducation, la force de travail est indifférenciée ; à l'équilibre, le salaire est égal à la productivité marginale. Cette théorie améliore considérablement l'analyse économique de la répartition, en montrant que les différences de revenu sont en partie motivées par la formation.

³⁹ GUILLARB Alexandre Rossel Josse, le capital humain en gestion des ressources humaines , éclairage sur le succès d'un concept, revue Management et avenir, N°31, 2010/01,P ,

B : La théorie mécaniste de travail

Cette théorie voit que l'homme contribue à la croissance au même titre que le capital en engagement sa force de travail

L'organisation scientifique de travail développée par Taylor naît résolument l'initiative individuelle et toute introduction d'intelligence humaine dans l'exécution des tâches

Depuis les années 1950 les économistes ont souligné les limites de la formule de Cobb Douglas. Robert M Solow introduit un troisième facteur de production de la richesse « le facteur résiduel » déterminé par le progrès technique, les connaissances scientifiques et la capacité créative de l'homme

1.4.2: La naissance de la théorie de capital humain**1.4.2.1 : La théorie du capital humain**

La théorie du capital humain fonctionne par analogie à celle du capital financier ou physique. On considère que le capital humain est formé de trois éléments qui, ensemble, déterminent une certaine aptitude de l'individu à travailler :

- les compétences;
- Les expériences;
- Les savoirs;

La notion de capital est contestée. Saval et Zardet lui préfèrent la notion de « potentiel humain », montrant en cela que le capital humain n'a pas de valeur en soi, mais dépend en grande partie de la qualité du management de l'entreprise

Pour d'autres auteurs, les trois composantes essentielles sont les compétences, les comportements et la créativité (modèle 3C)⁴⁰. D'autres chercheurs y ajoutent la dimension psychologique, sous-jacente aux aspects comportementaux⁴¹. Autrement dit, la structure de personnalité des individus est un élément fondamental dans les interactions qu'ils nouent avec les autres, afin d'échanger, produire de la connaissance et créer de la valeur.

⁴⁰ Goujon-Belghit et Trébucq, 2016.

⁴¹ Ployhart *et al.*, 2014.

De même que le capital physique, le capital humain peut s'acquérir (notamment par l'éducation), se préserver et se développer (par un entretien à travers des formations continues et/ou l'attention portée à la santé de l'individu au titre de son capital santé). De même, il doit pouvoir produire un bénéfice privé ou sociétal, monétaire ou non monétarisé.

On peut distinguer le capital humain spécifique, qui comprend les compétences non transférables à un tiers ou à un système de savoir, et le capital humain générique, dont les compétences sont transférables. Cette distinction met en évidence un dilemme. Le salarié s'interroge sur la pertinence d'un investissement en capital humain spécifique, le dirigeant cherché à inciter le salarié à investir en capital humain spécifique

1.4.2.2 : Les fondements de la théorie de capital humain

Joseph Stieglitz⁴² définit le capital humain comme « l'ensemble des compétences et de l'expérience accumulées qui ont pour effet de rendre les salariés plus productifs ». Samuelson et Nordhausen⁴³ rajoutent qu'il constitue le « stock de connaissances techniques et de qualifications caractérisant la force de travail d'une nation et résultant d'un investissement en éducation et en formation permanente ».

Dans le Livre II de *La Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776), Adam Smith, qui s'interroge sur les différences relatives de salaires, identifie déjà l'amélioration des compétences des salariés comme une source fondamentale de progrès économique, de même qu'il souligne dans le livre V les limites d'une division du travail qui freine l'exercice des facultés intellectuelles des salariés et se répercute sur d'autres sphères de la vie en collectivité⁴⁴. Alfred Marshall observe que les investissements en capital humain s'inscrivent dans le long terme et ne dépendent pas que de variables monétaires puisque le rôle joué par la famille dans les choix éducatifs serait déterminant. Karl Marx explique pour sa part la rémunération plus élevée des travailleurs qualifiés par le coût (monétaire et horaire) de leur formation.

Si ces économistes ont l'intuition que la qualité du travail exerce une influence sur la croissance, la théorie économique n'en considère pas moins pendant longtemps le travail comme un simple facteur de production, appréhendé exclusivement dans sa dimension quantitative.

⁴²Un exemple édifiant est celui du **Perry Preschool program**, mené aux Etats-Unis depuis 1962 dont les modalités sont détaillées [sur ce site de l'Université d'Ottawa](#)

⁴³P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, *Economie*, Economica 2000.

⁴⁴GOUJON-Belghit **opcit.**

Il faudra attendre les années 60 pour que Theodore Schultze et Gary Becker, deux économistes de l'école de Chicago, développent le concept de capital humain. La théorie qui émerge énonce que toute dépense susceptible d'améliorer le niveau de formation d'un individu augmente sa productivité, et par conséquent ses revenus futurs, d'où le nom de capital humain. Ainsi, le fait que l'on considère aujourd'hui que le Capital humain représente entre 2/3 et 3/4 du capital total (Stieglitz), et que les dépenses en éducation se soient accrues de façon exceptionnelle sur ces 50 dernières années met la question du capital humain au cœur de l'analyse économique contemporaine.

1.4.2.3 : Du facteur travail au capital humain

Les théories de la croissance ont pendant longtemps méconnu le capital humain. Ainsi, pour les néoclassiques, la contribution du facteur travail à la production de richesse reste exclusivement quantitative. La fonction de production de Cobb-Douglas ⁴⁵ illustre cette approche en soulignant que les facteurs travail et capital ont une élasticité de substitution égale à 1 (la diminution du capital de 1% doit être compensée par une augmentation du travail de 1% pour conserver le même produit).

Le travail est ainsi appréhendé à travers l'accroissement de la population active et le comportement de l'homme (créativité, performance...) n'influencerait alors le niveau de croissance qu'à la marge. Les travailleurs n'ont qu'un rôle de force de travail indifférenciée, car ils sont le plus souvent non-qualifiés. Le travail est vu comme un facteur homogène.

La fonction de Cobb-Douglas ne semble pourtant pas expliquer l'amplitude de la croissance d'après-guerre et dès les années 50, les économistes soulignent ses limites. Ainsi, Robert Solow ⁴⁶ introduit un troisième facteur de production de richesse : le « résidu » ou « facteur résiduel », déterminé par le progrès technique, les connaissances scientifiques, la capacité créative des hommes...autant d'éléments « exogènes » qui améliorent l'efficacité des facteurs de production et annoncent une approche sensiblement différente du facteur travail désormais appréhendé aussi dans sa dimension qualitative.

⁴⁵ Cobb C.W. et Douglas P.H., « A theory of production », *American Economic Review*, no18, pp.139-165, 1928

⁴⁶Solow Robert M., « A contribution to the theory of economic growth », *Quarterly Journal of Economics*, vol.70, pp.65-94, 1956 (prix Nobel en 1987).

Les économistes Jean-Jacques Carré, Paul Dubois et Edmond Malinvaud⁴⁷ parviennent à la même conclusion en analysant la croissance française entre 1950 et 1975. Selon eux, l'exceptionnelle croissance française (en moyenne 5% par an sur la période), est due à une accélération de la contribution de ce facteur exogène à la croissance. Celui-ci, que l'on nomme le progrès technique, reflète l'amélioration de la connaissance scientifique et de l'innovation et mesure l'efficacité dans l'emploi des facteurs de production et en particulier du facteur travail. Ces avancées théoriques et ces études empiriques réunissent progressivement les conditions d'une identification du rôle du capital humain dans la croissance.

Le progrès technique s'accélérait, la production se complexifie, et un nouveau besoin apparaît : celui de travailleurs qualifiés, qui doivent être de plus en plus nombreux. Le seul moyen d'obtenir cette qualification, et donc d'augmenter la productivité, est de former les travailleurs ; l'idée de base de la théorie du Capital humain émerge.

Sa mise en œuvre pratique s'appuie non seulement sur le développement de l'ensemble des thèses des néoclassiques, mais aussi sur la théorie du capital et de l'investissement d'Irving Fischer. Ainsi, la théorie du Capital humain introduit dans les théories de production un nouveau facteur : l'éducation (sous toutes ses formes, mais avant tout les études), dans laquelle on peut investir

➤ **Théodore W.Schultz, l'initiateur**

T.W.Schultze (1902-1998) obtient en 1979 le Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel pour son « travail pionnier en économie du développement ». Il insiste en particulier sur l'importance du secteur agricole pour se développer et donne une place-clé au capital humain. Il voit en effet dans la formation et l'éducation un moyen essentiel pour améliorer la productivité et conséquemment le revenu agricole. L'économie de l'éducation lui doit ainsi des découvertes essentielles comme l'impact de l'éducation des enfants et de la formation des adultes sur l'innovation et la productivité. Dès la fin des années 1950, il écrit un article majeur qui va influencer toutes les recherches postérieures sur le capital humain. : « Investment in man : an Economist's view »⁴⁸.

Dans *Investment in Human Capital* publié en 1961 dans la continuité de son premier article⁴⁹, il s'efforce d'affiner la mesure du capital humain en se concentrant sur la dimension qualitative du

⁴⁷Carré J.-J., Dubois P. et Malinvaud E., *Abrégé de la croissance française*, Paris, Le Seuil, 1983

⁴⁸ Investment in man: an Economist's view », *Social Service Review*, vol.33, 1959.

⁴⁹investment in Human Capital *The American Economic Review*, Vol. 51, No. 1, (Mar., 1961), pp. 1-17

facteur travail, à savoir «l'habilité, le savoir et toutes les capacités permettant d'améliorer la productivité du travail humain». Il observe que pour quantifier ces dimensions, il est difficile de procéder à une analyse des dépenses d'investissement en capital humain comme on peut le faire pour évaluer le capital physique en particulier parce qu'il est complexe de distinguer ce qui relève des dépenses de consommation ayant pour objet de satisfaire les besoins des individus et ce qui peut être considéré comme des dépenses d'investissement améliorant la qualité du capital humain. En somme, la plupart des dépenses rentrent dans ces deux catégories. L'approche par la dépense ne permet donc pas de mesurer efficacement l'investissement en capital humain. Sa mesure passerait plutôt par un effort pour comprendre les variables améliorant les capacités des individus et se traduisant par une hausse du salaire des individus concernés sur le marché du travail.

Il distingue donc cinq sources de production et d'amélioration du capital humain :

- 1- Les infrastructures et services de santé qui affectent l'espérance de vie et la vitalité des individus ;
- 2- la formation professionnelle (incluant l'apprentissage) organisée par les entreprises ;
- 3- Le système éducatif de l'école élémentaire au supérieur ;
- 4- les programmes d'études et de formation pour adulte non organisés par des entreprises ;
- 5- La migration des individus et des familles pour saisir des opportunités d'emploi..

Plus largement donc, T.Schultz s'oppose aux modèles de croissance standard dominants alors, ceux d'Harrod-Domar puis de Solow, qui relient le taux de croissance et l'accumulation du capital physique. Soulignant qu'il « y a peu de doute que l'investissement qui améliore les capacités des gens crée des différences dans la croissance économique et dans la satisfaction vis-à-vis de la consommation. Nous savons maintenant que l'oubli du capital humain biaise l'analyse de la croissance économique. »⁵⁰

T.W.Schultz vit dans la qualité du capital humain une ressource rare qu'il faut développer par les incitations appropriées. Véritable précurseur, il comprit que les progrès dans les domaines de la santé et de l'éducation sont des variables clés pour expliquer l'évolution économique au cours du XXe siècle. Les travaux de Gary Becker s'inspirent largement de ses apports.

➤ Gary Becker, le précurseur de l'économie comportementale

Gary Stanley Becker (Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel en 1992) a été l'un des premiers économistes à élargir le champ de l'analyse économique

⁵⁰*Investing in People. The Economics of Population Quality*, 1972.

(et surtout microéconomique) à des comportements sociaux. Gary Becker occupe en effet une place singulière puisqu'il contribuera à ouvrir la science économique à des champs de recherche habituellement rattachés à la sociologie : l'éducation et la formation, la discrimination raciale, les décisions familiales, la criminologie et les comportements déviants ou encore les mécanismes de pression politique.

Becker est convaincu qu'il est possible d'évaluer les déterminants économiques qui influencent, même de façon minime, l'ensemble des comportements humains. Il cherche en effet à déceler la part de rationalité économique qui pèse sur les aspects les plus divers et parfois les plus intimes de la vie quotidienne (le mariage, le divorce, l'adultère, la fécondité, le suicide, la discrimination raciale). Son analyse des processus de choix s'inscrit dans la pensée néo-classique qui présente selon lui les meilleurs outils d'analyse des relations sociales.

➤ **Les prolongements de la théorie du capital humain**

La théorie du capital humain est dans la stricte ligne de l'école néoclassique puisqu'elle retient l'idée d'un arbitrage rationnel des individus en situation d'information parfaite.

Cette théorie améliore considérablement l'analyse économique de la répartition en montrant que les différences de revenu sont en partie motivées par la formation.

1.4.3: Les enjeux autour de l'éducation et de la formation

1.4.3.1: La formation, un investissement générateur d'externalités.

La théorie du capital humain est dans la stricte ligne de l'école néoclassique puisqu'elle retient l'idée d'un arbitrage rationnel des individus en situation d'information parfaite. Elle considère aussi que sans éducation, la force de travail est indifférenciée ; à l'équilibre, le salaire est égal à la productivité marginale.

Cette théorie améliore considérablement l'analyse économique de la répartition, en montrant que les différences de revenu sont en partie motivées par la formation. Elle a pu contribuer à valoriser la formation des travailleurs, puis les politiques d'éducation en général même s'il s'avère, nous le verrons plus loin, que les grandes politiques d'éducation et de formation continue cherchaient plus à valoriser l'exercice de la citoyenneté, la promotion sociale, l'intégration des classes populaires, qu'à améliorer le niveau des revenus du travail.

La théorie du capital humain fait de la formation un investissement "comme un autre", générateur d'externalités. Toutefois, la formation prise en charge par la collectivité n'incite pas les entreprises à l'effort de formation qu'elles pourraient supporter. Le problème d'un niveau de formation optimal qui serait efficace pour la collectivité reste ainsi largement irrésolu. Les externalités qui résultent d'un investissement collectif dans la formation sont diverses. Elles peuvent par exemple favoriser l'intégration sociale des individus ou encore valoriser la formation des actifs selon le principe du « bien réseau » par exemple (une connaissance gagne en intérêt si d'autres personnes la partagent ou peuvent au moins l'acquérir)..

➤ **Les théories du signal ou du filtre.**

Selon la théorie de Becker, si un travailleur est mieux formé qu'un second, son revenu doit être supérieur. La théorie ne se vérifie pourtant pas systématiquement : un bachelier peut ainsi gagner plus qu'un licencié. En effet, d'autres variables entrent en compte : on a d'abord étudié la fonction qui lie le revenu au niveau d'éducation, $R = f(E)$, puis les économistes l'ont élargie au moyen d'autres variables sociologiques, qui n'ont rien à voir avec la productivité (spécificités de l'entreprise, structure du marché du travail, contexte économique, secteur d'activité, sexe ou âge de l'actif...).

Michael Spence⁵¹, que l'on peut présenter comme l'un des principaux promoteurs de la théorie du signal, fait par exemple l'hypothèse que les études ne sont pas un investissement pour augmenter le capital humain mais un simple moyen de sélection. L'éducation n'aurait pas pour effet d'augmenter la productivité de l'agent mais de sélectionner les agents qui sont déjà et seront les plus productifs. Il y a lieu dans ce cas de remettre en cause la rentabilité sociale d'une éducation qui comporte des coûts importants sans pour autant améliorer la productivité des travailleurs. Le diplôme obtenu est donc simplement un signal pour l'employeur, c'est une preuve que l'agent est meilleur que les autres et qu'il a été sélectionné.

Dans cette approche, les employeurs sont considérés comme étant en asymétrie d'information vis-à-vis des offreurs de travail. S'ils disposent de données intangibles telles que le sexe, d'autres variables, comme le niveau de qualification, peuvent au contraire être modifiées par les individus à la recherche d'un emploi. Le diplôme constitue donc un signal envoyé aux employeurs potentiels. Il reste aux individus à choisir la formation qui permet d'envoyer le meilleur signal,

⁵¹Spence M.A., *Market signaling; informational; transfer in hiring and related screening process*, Harvard U.Press. 1974

soit celle qui offre le plus de possibilités pour trouver un emploi, soit le meilleur taux de rendement. La formation dispensée dans des écoles prestigieuses est alors la plus valorisée puisque les étudiants ont été sélectionnés pour y entrer.

- **La théorie du signal**

Est un prolongement sur le marché du travail de celle du filtre. Selon cette dernière approche présentée initialement par Kenneth Arrow ⁵², la formation, et en particulier le diplôme, sert à apporter de l'information sur les qualités des individus (intelligence, capacité de travail...). L'éducation ne sert donc pas à accroître les capacités des individus mais à les identifier afin de pouvoir les filtrer.

En définitive, dans un contexte d'accentuation de la poursuite des études, la théorie du capital humain reste pertinente pour analyser la demande d'éducation et justifier une relation positive entre l'éducation et les salaires mais aussi entre éducation et emploi. Il est par ailleurs tout à fait envisageable que la sélection selon les titres par les employeurs donne une incitation à produire le signal qui maximise la probabilité d'être sélectionné ; cette incitation résulte justement du taux de rendement privé de l'investissement en éducation. On parvient ainsi au point de vue de Blaug ⁵³ qui est celui de la complémentarité des théories du capital humain et du signalement. Il paraît en effet difficile de limiter le rôle de l'éducation à la seule fonction de signalement. Cela laisserait peu de marge au système éducatif pour contribuer à la croissance économique.

- **Sur la formation continue.**

L'accumulation de capital humain se poursuit à l'issue de la formation initiale, tout au long de la vie professionnelle. Elle peut prendre des formes variables selon les spécificités de l'activité et le niveau de la formation initiale. L'expérience renforce en outre les qualités des travailleurs, en particulier lorsque celles-ci peuvent être remobilisées dans d'autres entreprises.

L'observation de l'évolution de la structure des revenus par âge montre que l'augmentation des niveaux de salaire est particulièrement importante lors des premières années d'activité professionnelle mais se maintient tout au long du cycle de vie. Il semblerait donc que la progression des revenus avec l'expérience professionnelle soit le résultat d'un accroissement de la productivité et de l'accumulation de capital humain sur l'ensemble de sa carrière.

⁵²Arrow K.J., "Higher education as a Filter", *Journal of Public Economics*, 2. 1973.

⁵³Blaug M., *La méthodologie économique*, Economica (deuxième édition).1994.

Les études empiriques de Jacob Mincer⁵⁴ ont permis d'observer qu'un individu procède à des choix d'investissement en capital humain à chaque étape de son cycle de vie. Le système éducatif ne forme pas systématiquement la main-d'œuvre. L'obtention d'un diplôme marque la fin d'une première étape d'acquisition d'un savoir global et le début d'une période d'acquisition d'un savoir plus spécialisé, de compétences techniques, après l'entrée dans la vie active. Cette seconde étape, la formation dans la production, peut prendre plusieurs formes :

- les processus d'apprentissage informels liés à l'expérience dans la production (Learning-by-doing présenté par Arrow,⁵⁵

- les processus d'apprentissage formels tels les programmes d'apprentissage associant une part de formation au sein d'écoles professionnelles et des stages dans l'entreprise ;
- les programmes ponctuels de formation mis en place au sein des entreprises soit par l'entreprise elle-même soit par un organisme privé sur demande de l'entreprise, les programmes de formation continue au sein de l'appareil productif...

La réflexion sur la formation continue à partir de la théorie du capital humain est un champ fertile d'étude encore largement inexploré mais dont on mesure de plus en plus l'importance notamment dans les recherches abordant les solutions pour lutter contre le chômage, les phénomènes de sous-qualification, voire les écarts salariaux entre hommes et femmes. La réflexion sur l'accumulation du capital humain ne se limite pourtant pas à l'analyse du lien entre éducation / formation et niveaux de salaires ou de productivité. Elle fournit aussi des clefs d'analyse entre accumulation du capital et croissance.

1.4.3.2: Education et croissance économique : de la théorie de la croissance endogène à la théorie des capacités d'A. Sen

➤ La théorie de la croissance endogène.

La théorie de la croissance endogène a été développée par Paul Rome (1986)⁵⁶ et Robert Lucas (1988). Elle est basée sur l'idée d'une croissance auto-entretenu, contrairement aux

⁵⁴ Mincer J. *Schooling, Experience and Earnings*, New York, National Bureau of Economic Research, 1974.

⁵⁵ Arrow K.J (1962). « The Economic Implications of Learning by Doing », *Review of Economic Studies*, vol. 80, pp. 155-173.

⁵⁶ Rome, P.M. (1986), « Increasing Returns and Long-Run Growth », *Journal of Political Economy*, Vol. 94, N° 5, pp. 1002-1037

théories antérieures, notamment celle de Solow (1956), qui expliquait la croissance par le taux d'épargne, le taux de dépréciation du capital physique et le taux d'accroissement de la population active. Ces trois facteurs avaient en effet pour point commun d'être déterminés en dehors du modèle (exogènes) et fixés une fois pour toute.

Le caractère « auto-entretenu » de la croissance, dans la théorie de la croissance endogène est possible notamment grâce à l'outil du capital humain qui permet de considérer le progrès technique comme endogène. En effet, le progrès technique et l'innovation (mesurés par la productivité globale des facteurs) sont le fait des chercheurs ou ingénieurs, qui sont eux-mêmes le fruit d'un investissement en capital humain. De manière générale, l'épargne investie dans la formation des citoyens est un puissant accélérateur de croissance. Le capital humain apporte de fait une grande partie de la solution du fameux « paradoxe de Solow ». Si les progrès évidents dans le domaine de l'informatique étaient difficiles à voir dans les statistiques, c'est en partie dû au temps dont ont besoin les travailleurs pour s'approprier les nouvelles techniques de production, notamment par la formation.

Depuis le modèle de Mankim, Rome et Weil, les nouvelles théories de la croissance ont contribué à affiner la mesure du stock de capital humain et son rôle dans la croissance, en particulier celle des pays en développement. Ce modèle distingue notamment l'accumulation du capital humain et l'accumulation du capital physique. Il considère aussi le capital humain comme un ensemble de capacités, de compétences et de connaissances des travailleurs individuels.

Ce modèle observe que des variations relativement faibles des ressources consacrées à l'accumulation du capital physique et humain peuvent entraîner des variations importantes de la production par travailleur. Il permet donc de mieux expliquer les différences importantes des niveaux de revenu réel par tête entre les pays.

Toutefois, dans les modèles de croissance endogène, le taux de croissance de l'économie dépend largement des conditions initiales des économies. Si certains pays ont des niveaux de capital humain ou de capital physique initial inférieur à un certain seuil, les effets externes ne sont pas suffisants pour entretenir la croissance. Ainsi, le capital humain est complémentaire d'autres facteurs, en particulier le capital physique. Un stock de capital humain doit être « absorbé » par un système de production qui utilise toutes les capacités des individus.

Pierre-Yves Hénin et Pierre Ralle (1994)⁵⁷ soutiennent dans une même perspective que le capital humain engendre de fortes externalités positives lorsqu'il est possible de communiquer et d'interagir avec d'autres personnes présentant le même niveau de connaissance, c'est ce que l'on appelle, nous l'avons évoqué, des externalités de réseau

➤ **Capital humain, croissance et développement : l'exemple de la théorie des capacités d'A. Sen.**

Le lien entre croissance économique et système d'éducation semble aujourd'hui suffisamment établi pour recueillir un large consensus des économistes. Selon P.Aghion et E. Cohen⁵⁸ chaque pays du monde est d'abord caractérisé par son niveau technologique (mesuré par son éloignement plus ou moins important par rapport à la « frontière technologique » déterminée par le niveau des Etats-Unis.). Ce niveau technologique déterminerait le système d'éducation (primaire, secondaire, supérieur), le mieux adapté à chaque pays.

Les auteurs observent qu'un système d'éducation orienté principalement vers le primaire, et à moindre degré vers le secondaire, a un effet stimulant fort sur la croissance d'un pays doté d'une économie en développement. A l'opposé, un système d'éducation axé sur le supérieur sera plus adapté pour stimuler la croissance lorsque les caractéristiques d'une économie la positionnent à proximité de la frontière technologique. En effet, pour les pays les plus développés, la stimulation de la croissance passe prioritairement sur le long terme par l'encouragement à l'innovation et l'incitation à la recherche et au développement. Ces pays doivent donc consacrer leurs efforts à l'enseignement supérieur.

Les recherches sur le rôle de l'accumulation du capital humain dans le développement sont de plus en plus nombreuses et les institutions internationales font de l'accès à l'éducation un des leviers principaux de stimulation de la croissance et d'amélioration du bien-être. Parmi la diversité des champs d'études ouverts par la théorie du capital humain, nous retiendrons l'approche par les capacités d'Amartya Sen.

Capital humain et capacité sont assez proches. Les bénéfices de l'éducation vont bien au-delà de leur apport au capital humain dans la production de biens. La capacité permet de donner de la valeur à ces autres fonctions.⁵⁹

⁵⁷Hénin, Pierre-Yves, Ralle, Pierre, « Les nouvelles théories de la croissance : quelques apports pour la politique économique », *Revue économique*, Vol. 44, n° hors série, 1994

⁵⁸Aghion P., Cohen E., *Education et croissance. Conseil d'analyse économique*, Janvier 2004

⁵⁹ (A. Sen, Un Nouveau Modèle économique. Développement, Justice, Liberté., Paris, Odile Jacob, 2000, p.292).

La réflexion de Sen l'amène à mettre au cœur du processus de développement l'accroissement des « capacités » de l'individu : un ensemble de libertés réelles qui lui permettent d'exploiter ses capacités et d'orienter son existence. A côté de la richesse monétaire, les travaux de Sen prennent en compte toutes les possibilités économiques, sociales et politiques offertes à l'individu, qui sont directement liées à son état de santé, son niveau d'éducation, son espérance de vie ou encore la possibilité de faire entendre sa voix dans les débats locaux et nationaux. La démocratie devient centrale dans le raisonnement : la question n'est pas de savoir si elle conforte ou non la croissance économique, mais d'affirmer qu'elle relève de la définition même d'un développement qui prend en compte les aspirations de l'individu.

Section02 : L'impact de la formation sur le développement du capital humain.

En valorisant le capital humain, les individus augmentent leurs aptitudes et connaissances, ce qui leur permet d'occuper des emplois plus rémunérateurs, de nombreux économistes du travail ont poursuivi et développé des recherches tendant à montrer la croissance des salaires à travers la productivité des salaires.

Il existe différents aspects qui valorisent le capital humain sont:

- Identifier les compétences clés;
- Investir dans la formation;
- Valoriser les soft skills;
- Exploiter le CV théorique;
- Optimiser l'expérience salarié;
- Impliquer les collaborateurs dans le recrutement;

Notre objectif dans cette section c'est de mettre en avant la formation et son rôle dans la valorisation de capital humain.

2.1: Définition de la valorisation du capital humain:

Pour ce faire il y'a d'abord de définir le terme valorisation.

- **La valorisation** : c'est la mise en valeur de quelque chose pour en tirer davantage de ressources.

2.2 : Les différentes procédures de valorisation du capital humain**2.2.1: Valorisation par le recrutement :**

Le recrutement est la meilleure adéquation possible entre un poste et une personne. Recruter consiste à positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment. C'est une activité stratégique qui vise à combler les postes vacants avec des employés de l'organisation qui satisfont aux exigences des postes.

Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherche, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert

Il est indispensable avant de commencer la procédure de recrutement de connaître la définition précise du besoin. Celui-ci est lié soit à la vacance d'un emploi, soit à la création d'un poste.⁶⁰

2.2.1.1 : Étapes du processus de recrutement :

Etape 01: Définition du poste.

Un poste est défini comme l'ensemble des activités et tâches élémentaires d'un emploi qui doivent être exécutées par une même personne.

Il s'agit de définir le besoin et exigences quant au contenu de l'emploi pour lequel elle recrute.

Souvent, le besoin doit être précisé avec le demandeur qui généralement le supérieur hiérarchique de future recruté.

Etape 02: Le profil de poste et de candidat.

Il s'agit de tirer profit de la définition de poste d'une part l'ensemble des qualités (intellectuelles, morales, physique, expérience comportementales, de motivation, etc.) nécessaire pour occuper correctement le poste en question et, d'autre part le profil de candidat idéal, sa carte d'identité en quelque sorte (formation, âge, zone d'habitat, expérience, mobilité géographique, etc.).

Il faut donc traduire un contenu d'emploi (responsabilité, mission, tâches, position hiérarchique, etc.) en caractéristiques sociales, pour cela, il faut, non seulement identifier ces qualités de façon précise, mais aussi les hiérarchiser pour faciliter par la suite le tri des candidats.

Etape 03: L'identification des sources de recrutement.

Une fois identifiées les caractéristiques du poste à pourvoir et du candidat idéal susceptible de l'occuper au mieux.

La campagne de recrutement se déroule selon plusieurs alternatives.

⁶⁰<https://wikimemoires.net/2011/04/le-recrutement-definition-et-phases-du-recrutement/>

Les responsables peuvent procéder à un recrutement interne lorsque par jeux de mutation ou promotion successives ils peuvent trouver parmi les collaborateurs en place celui ou celle dont ils ont besoin lorsque ce type de recrutement systématisé, c'est qu'il s'inscrit dans une perspective de stabilité et de gestion des carrières elle est donc plus rapides et moins coûteux.

Etape 04: L'identification Des moyens de Recrutement.

Il s'agit en fait de choisir l'opérateur central de l'acte de recrutement.

Il peut s'agir de service de recrutement interne ou de la direction des ressources humaines proprement dite, de la hiérarchie, d'un cabinet de recrutement classique ou encore d'un classeur de têtes ces derniers approchent directement des individus intéressants et leur proposent le poste.

Le choix de ces opérateur dépend de profit de poste pour le quel en récite (dirigeant, cadre, autre) du secteur d'activité de la rareté sur le marche des profils recherchés.

Etape 05: la campagne de recrutement.

La campagne de recrutement à pour objectif susciter des candidatures pour le poste à pourvoir pour ce faire, il faut identifier les cibles visées, déterminer la dure et le budget de la campagne. Ce dernier peut être très élevé en suivant une stratégie de recrutement coûteuse.

Etape06: la sélection.

La sélection consiste à choisir parmi un bassin de candidats généré par une série d'opérations ou de filtrage successifs de recrutement utilisant des techniques diverses: d'abord présélection sur CV, lettre de motivation ou dossier de candidature, puis test divers et surtout entretien individuels ou collectifs, graphologie, mise en situation, etc.

La sélection, en tant que processus, est généralement effectuée en plusieurs étapes: détermination des critères des recettes professionnelles, détermination des méthodes et instruments de sélection, l'organisation d'un tri qui se fait sur CV et la lettre de motivation ensuite entretien et les tests et enfin la décision d'embauche finale cette phase à pour objectif de cerner au mieux la personnalité de candidat, leur compétences et leur éventuelle adéquation au poste proposés.

Etape 07: La décision.

Généralement, confié majoritairement à la hiérarchie de future recrutée, cette phase a pour but de trancher définitivement le candidat ou les candidats admis.

Etape 08: Intégration.

Consiste à faciliter l'insertion du recruté dans l'organisation à travers un arsenal de moyens plus ou moins onéreux et sophistiqués: livret, ou vidéo d'accueil, stage d'intégration, mise en doublon avec une personne expérimentée.

2.2.2 : Valorisation par la formation

Aujourd'hui, un salarié expérimenté peut vite devenir moins performant face aux nombreux progrès dans son secteur.

Il a donc besoin d'une remise à niveau pour gagner en efficacité dans son travail.

De plus, les acquis de ces personnes sont précieux pour l'entreprise. La formation permettra ainsi de combler leurs lacunes et de mettre en valeur leurs atouts.

Les principaux objectifs de la formation

- Développement des compétences du personnel et d'augmentera la productivité tout en maintenant à jour les connaissances nécessaires pour faire leur travail ;
- Favoriser le développement de la carrière du personnel ;
- La formation permet à l'employé ou à l'employée de faire connaître son travail à d'autres travailleurs et travailleuses ;
- Améliorera la situation de l'organisation matière de santé et de sécurité du travail
- La formation favorise un climat positif.⁶¹

Dans un secteur évolutif et compétitif, une entreprise peut rapidement être pénalisée par son manque de réactivité.

Toutefois, ces qualités dépendent foncièrement des compétences des collaborateurs et de leur capacité d'adaptation.

⁶¹Mémoire UMMTO la valorisation de capital humain au sein des entreprises publiques algériennes cas de l'ENEIM année 2015 p 244

La formation des salariés devient ainsi incontournable pour les employeurs.

À travers cette démarche, la société aura toujours une longueur d'avance sur ses concurrents.

Enfin, ces programmes permettent d'améliorer l'image de l'établissement à travers une dynamique interne basée sur les capacités. Les collaborateurs seront donc plus ouverts au développement de compétences.

2.2.3 : Valorisation par l'apprentissage

Une entreprise qui recrute un apprenti croit en l'avenir. En effet, l'apprentissage permet à

Un étudiant de poursuivre simultanément une formation scolaire et professionnelle, il est ainsi opérationnel car il sait mettre en pratique la théorie apprise en cours. C'est non seulement un talent prêt à se révéler, mais aussi un employé de rêve, déjà formé à la culture d'entreprise et porteur d'idées nouvelles. Il n'est donc pas question de le laisser filer. C'est pourquoi 80 % des contrats d'apprentissage se renouvellent en CDI. Une nouvelle qui a le mérite de ravir les deux parties : entreprise et apprenti.

L'apprentissage séduit en priorité les TPE et les PME : elles comptent pour deux tiers dans l'embauche d'apprentis. Une stratégie RH qui fait déjà ses preuves : accueillir un apprenti, est source de productivité, car celui-ci allie théorie et pratique dans la réalisation de son travail.

Dans une logique de pré-recrutement, l'apprentissage se présente comme l'occasion de former un futur employé aux réflexes, aux bonnes habitudes et à la culture d'entreprise. Si le contrat d'apprentissage se transforme en CDI, la nouvelle recrue ne perd pas de temps : il est compétent dès les premiers jours. Un pari gagnant, parfaitement résumé par Stéphane Voyez, directeur de clientèle en agence de communication digitale : "l'apprenti est proactif, il cherche à se rendre indispensable et est force de proposition. Il sait qu'il a une carte à jouer pour convaincre et obtenir une proposition d'embauche."⁶²

⁶²<https://www.concepteursdavenir.fr/actualites/apprentissage-pourquoi-les-entreprises-se-lancent-elles-dans-laventure>

2.2.4 : Valorisation par le partage des connaissances

Le partage des connaissances est une des dimensions de la gestion des connaissances au sein d'une organisation. La mise en œuvre de l'accès aux connaissances dans une organisation est un facteur clef permettant aux individus de se les approprier afin de les mettre au service de l'organisation.

Par exemple, la mise en place d'un référentiel des connaissances au sein de l'intranet permet la formation des nouveaux arrivants dans une organisation. De même pour les acteurs en place, la mise en commun de cours de formation en ligne par l'intermédiaire d'un référentiel des connaissances, et la possibilité d'y accéder à tout un moment, est un facteur de sécurisation tant à court terme (capacité à intégrer tout nouveau concept) qu'à plus long terme (capacité à évoluer par auto-formation).

➤ **Les avantages du partage de connaissances sont nombreux :**

- Prise de décision plus rapide, diminuant les risques d'erreurs;
- Amélioration de l'efficacité organisationnelle, gain de temps dans la recherche d'information;
- Amélioration de la qualité et de la rentabilité des actions réalisées;
- Augmentation de la capacité d'innovation, appuyée sur les expériences et les expertises;
- Réduction des dédoublements de rôles, de tâches et d'actions;
- Augmentation de la satisfaction et de la mobilisation des employés.

En d'autres mots, s'assurer d'un partage de connaissances efficace, c'est en quelque sorte éviter de réinventer continuellement la roue. Au lieu de repartir du même point et de répéter constamment les mêmes erreurs, les équipes peuvent, sur la base des connaissances accumulées, proposer des idées, des produits, des façons de faire qui s'inscrivent dans la continuité, qui se bâtissent sur les expériences passées, sur le savoir acquis au fil du temps ⁶³

➤ **L'intérim**

Le contrat d'intérim est un contrat de travail à durée limitée qui permet à un candidat de pourvoir une mission précise et ponctuelle. Il se compose en réalité de deux contrats distincts :

⁶³<https://blogue.lacapitale.com/entreprise/partage-de-connaissances-entreprise/>

Contrat de mission : signé entre l'intérimaire et l'agence d'emploi, il définit les conditions de la mission (horaires de travail, rémunération horaire brute, lieu du poste...);

Contrat de mise à disposition : il est signé par l'entreprise utilisatrice (client) et l'agence d'emploi et engage chaque partie à respecter les conditions d'embauche du salarié pour la mission définie. Il contient tous les éléments relatifs à l'embauche (horaires, rémunération horaire brute, lieu de la mission...).

- **Les avantages de l'intérim**

Les avantages de l'intérim sont nombreux et pour répondre à des besoins ponctuels en termes de qualifications ou de personnel, les entreprises peuvent avoir recours au recrutement en contrat d'intérim, appelé aussi contrat de travail temporaire (CTT).

Le contrat d'intérim permet aux sociétés ne possédant pas de département dédié aux ressources humaines pour assurer la gestion de son personnel. Cela englobe par exemple le recrutement et les différentes démarches liées à l'administration

L'intérim présente de nombreux avantages sur le plan financier et administratif. En plus, les agences d'intérim ne cessent d'améliorer leurs services pour sélectionner des profils qualifiés et disponibles de suite aux sociétés qui ont besoin de personnel.

Pour donner à l'employeur un aperçu des avantages d'un contrat en intérim, voici un résumé listant tous les avantages de l'intérim en tant que réponse aux attentes des entreprises en termes de recrutement.⁶⁴

2.2.5: Valorisation par la mobilité interne

La mobilité interne désigne, pour un salarié, tout changement de poste ou évolution de fonction au sein d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises. La mobilité interne peut être verticale ou horizontale. Horizontale, elle permet de passer d'un poste à un autre (poste équivalent), au sein d'un même service ou d'un service différent, en conservant le même statut. Verticale, elle correspond à une promotion (le collaborateur évolue vers un poste comportant des responsabilités plus importantes).

⁶⁴ <https://www.alternance-professionnelle.fr/recrutement-en-interim-avantages-employeurs/>

La mobilité interne peut être volontaire ou pilotée. Si le salarié fait connaître ses souhaits de mobilité (en répondant à une offre diffusée en interne ou en exprimant un souhait lors de son entretien annuel ou de son entretien professionnel, par exemple), la mobilité est considérée volontaire. Elle est pilotée lorsqu'elle n'est pas initiée par le salarié mais par un tiers (le manager du salarié, le responsable de gestion des ressources humaines, etc.

Remarque : la mobilité pilotée peut être justifiée par diverses circonstances : un changement d'organisation, une réponse à un problème de gestion des ressources humaines (par exemple, une situation conflictuelle dans une équipe, une forte démotivation d'un talent, un reclassement professionnel suite à un avis d'inaptitude) ou bien encore la nécessité d'intégrer les compétences d'un collaborateur appartenant à un autre service.⁶⁵

2.2.6: Valorisation par la promotion

Une promotion correspond à un avancement dans l'entreprise, il s'agit d'une modification de la qualification initialement convenue pour une qualification supérieure dans la classification des emplois.

La promotion implique la plupart du temps un changement de travail effectif, de nouvelles responsabilités et une hausse de la rémunération. Elle peut généralement intervenir au bout d'un certain temps passé dans l'entreprise, ou en fonction des résultats obtenus par le salarié.

La promotion constitue une modification du contrat de travail puisqu'elle touche à des éléments essentiels du contrat ; à ce titre, elle suppose la conclusion d'un avenant au contrat de travail et doit être acceptée par le salarié, elle ne peut donc lui être imposée. L'employeur doit laisser au salarié un délai de réflexion suffisant pour prendre sa décision.

Il s'agit là d'une protection offerte au salarié. En effet, si la promotion est la plupart du temps avantageuse pour le salarié, elle peut parfois être utilisée par l'employeur pour évincer un employé, par exemple en le plaçant à un poste en inadéquation avec ses compétences afin de pouvoir ensuite le licencier pour insuffisance professionnelle.

⁶⁵ <https://www.editions-legislatives.fr/mobilite-interne>

Dans ce cas, elle peut donc toujours être refusée par le salarié, sans qu'il n'ait à motiver sa décision et sans que l'employeur ne puisse le lui reprocher ni le licencier pour ce seul motif.

Il convient donc, en présence d'une proposition de promotion, de prendre un délai de réflexion pour appréhender les missions proposées, leur adéquation avec ses compétences et son ambition professionnelle, les perspectives d'évolution du poste, et l'impact de ce changement sur ses conditions de travail, car en cas d'acceptation de l'avenant, celui-ci s'imposera au salarié comme à l'employeur.

2.2.7: Valorisation par la gestion de carrière

La gestion de carrière, c'est l'ensemble des règles de gestion permettant d'organiser l'adaptation des salariés à la stratégie et aux besoins futurs de l'entreprise, en tenant compte de leurs compétences et de leurs aspirations personnelles.

La gestion de carrière touche de nombreux domaines RH:

- ✓ Le recrutement (interne ou externe) ;
- ✓ La formation et les parcours professionnels (mobilité)
- ✓ La rémunération et les avantages sociaux
- ✓ Le management

Elle peut déboucher, pour le salarié, à une reconversion professionnelle.⁶⁶

✓ **Première étape : élaboration d'un référentiel « métiers et compétences »**

Le référentiel des compétences et des métiers est un outil de management et de GPEC traditionnel. Il permet d'ajuster les compétences des salariés aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne et de formation, Son élaboration nécessite de procéder en deux étapes :

Définir les emplois-types et identifier les compétences : l'emploi-type regroupe, sous un même intitulé, des postes comparables, comportant des activités et missions communes (c'est donc un emploi référence) ; Hiérarchiser les compétences par emploi-type (savoir, savoir-faire, savoir-être, polyvalence, compétences managériales, etc.).

⁶⁶ <https://www.editions-legislatives.fr/gestion-de-carriere>

- ✓ **Deuxième étape : identification des compétences grâce à la People review et aux entretiens de carrière**

-La People review (ou revue d'effectif) :

Est un outil de management et RH qui permet à l'entreprise de dresser un bilan (généralement annuel mais il peut être plus fréquent) des ressources humaines dont elle dispose. Elle prend la forme d'une rencontre aménagée, à chaque niveau de l'organisation, entre le manager du service concerné, la DRH et parfois même la direction de l'entreprise. Elle permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise (ex. : avantage concurrentiel, compétences rares, déficit de compétences, faible turn-over, lourdeurs administratives, etc.) et détecter les hauts potentiels.

-L'entretien annuel :

Outil de management par excellence, l'entretien annuel est tout à la fois :

- ✓ Un outil d'évaluation de la performance et de détection des potentiels de l'entreprise ;
- ✓ Un outil de pilotage RH (ex. : il sert au montage du plan de formation) ;
- ✓ Un bon moyen de recueillir le ressenti des salariés sur leur activité et leurs difficultés éventuelles.

C'est un moment d'échange entre le salarié et son manager. Ils se retrouvent pour faire le bilan de l'année écoulée et fixer les objectifs de l'année à venir. Cet entretien permet aussi d'évaluer les compétences du salarié.

-l'entretien professionnel

Biannuel, l'entretien professionnel doit être consacré aux perspectives d'évolution et aux capacités de développement des compétences du salarié. Il est généralement réalisé par le manager de proximité, parfois par la DRH (ce qui est souvent préférable). Tous les 6 ans, il doit donner lieu à un bilan de parcours professionnel.

Conclusion :

Ce qui rend l'entreprise efficace, c'est la qualité et le bon usage de ses ressources humaines.

Ces derniers constituent une composante privilégiée dans l'art de combiner et d'optimiser l'emploi des facteurs de production.

L'homme n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources.

La performance de l'organisation résulte de la mobilisation des ressources individuelles.

Ainsi rentabiliser un capital consiste à l'utiliser aux mieux de ses possibilités.

Il en est de même pour le capital humain. L'exigence de compétitivité, le développement de qualifications, de formation, la complexification croissante des savoirs et des technologies utilisés, ont conduit les entreprises les plus performantes à utiliser au mieux l'intelligence et l'imagination des hommes qui le servent.

Il a fallu les valoriser cette valorisation au travail se fait à travers des rémunérations stimulantes des formations.

Ou tout autre outil mettent en valeur le capital humain.

Chapitre 03 : L'impact de la politique de formation sur le capital humain au sein de l'entreprise L'Electro-Industrie.

Chapitre 03 : L'impact de la politique de formation sur le capital humain au sein de l'entreprise L'Electro-Industrie.

Introduction :

Pour ce troisième et dernier chapitre, nous l'avons consacré à l'étude empirique ou nous allons tout d'abord, présenter l'organisme faisant objet de la présente étude, en l'occurrence EI « Electro-Industrie » en citant son historique, situation géographique et le statut juridique, stratégie de l'entreprise et son organisation.

Nous poursuivrons par présenter les résultats obtenus à l'issue des entretiens non inductifs menés avec les différents cadres et employés de l'entreprise EI et nous allons mettre en avant la politique de formation et la politique de capital humain et la relation qui existe entre les deux dans ladite entreprise.

Section01 : Présentation de l'entreprise d'accueil.

L'objectif de notre section est d'étudier l'entreprise « Electro-Industries » en présentant son historique, son siège social, ses principales activités, ainsi que sa structure.

1.1: L'historique de L'entreprise EI :

L'entreprise « Electro-industrie » c'est l'une des plus grandes entreprises en Algérie, elle tient ces origines à partir la restriction de l'entreprise électrotechnique de SONELEC « Société Nationale d'Electronique », elle fut créé en 1983 conformément au décret 83-25 est possède des unités de commercial et production à travers le territoire national, Elle été créé sous sa forme actuelle en Janvier 1998 après la scission de l'entreprise mère ENEL (Entreprise National des Industries Electrotechnique) .

Son activité de production remonte à 1986, dans les domaines de fabrication de moteurs Electrique, alternateurs et transformateurs de distribution.

Son chiffre d'affaires réalise en 2015 est de 3 990 608 DA.

1.2 : Situation géographique et le statut juridique :

L'entreprise EI « Electro-industrie » est plantée sur la route nationale n° 12, distance de 30 KM du chef-lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou et de 8 KM du chef-lieu de la daïra d'AZAZGA. Electro-Industrie est implantés dans une zone agricole de 39.5 hectares.

En ce que concerne le plan juridique, l'Electro- Industries est une société par action (SPA) qui dispose d'un capital social d'une valeur de 4 753 000 000DA détenu 100% par le groupe ELEC EL DJAZAIR.

1.3 : La stratégie de l'entreprise EI :

L'Electro-industrie est spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation de matériels électriques industriels, transformateurs de distribution, moteurs et alternateurs.

Les produits de l'entreprise sont fabriqués conformément aux recommandations de la commission internationales d'électroniques (CEI) et aux normes Allemandes Deutsche international Norman (DIN) et Vocabulaire d'électronique (VDE).

Il est à signalé qu'ELECTRO-INDUSTRIES est le seul fabricant de ces produits en Algérie vu que sa production actuelle est écoulee sur le marché Algérien et génère un chiffre d'affaires de 1.8 Milliards de Dinars.

L'entreprise emploie un effectif de 805 travailleurs dont 18% de cadres, 33% de maîtrise et 49% d'exécution.

En matière de qualité Electro-Industrie dispose de ses propres laboratoires d'essai et mesure, de ses produits ainsi pour le contrôle des principaux matériaux utilisée dans sa fabrication.

S'agissant du système documentaire, nous utilisons 252 normes internes en plus des normes DIN/VDE et CEI et Les différentes valeurs d'essai et de mesures sont consignées sur des procès-verbaux et des cartes de contrôle.

L'entreprise a procédé à la mise en place de son système qualité en 2002 et a été certifiée par QMI (qualité international) Canada le 24/07/2004 et les normes ISO (international système organisation) de 9001 version 2000.

L'entreprise suit des politiques de type commercial et de production.

1.3.1 : Commercial :

L'entreprise réalise ses ventes à l'échelle nationale ainsi qu'à l'échelle internationale.

En ce sens, l'entreprise expose ses produits au salon algérien des Foires et Exposition (SAFEX), en prenant des échantillons de chaque type de ses produits une à deux fois par an.

De plus, elle procède à la publicité de ses produits sur des sites internet afin de faire connaître sa gamme de produits à l'échelle internationale.

1.3.2 : Production :

La gamme de production de l'entreprise concerne la production des matériels et machines en matière de transformateurs, moteurs, alternateurs et groupes électrogènes.

A cet effet, EI est composé de deux unités, à savoir :

-unité de fabrication de moteurs Electrique, Alternateurs et prestations de service ;

- Et unité de fabrication de transformateurs de distribution MT/BT.

- L'unité de fabrication de moteurs électriques, alternateurs et prestations techniques :

Cette unité est conçue pour une capacité de 5000 moteurs et 200 alternateurs de plus.

Elle a développé une activité qui permet d'intégrer le produit alternateur dans un autre produit qui le groupe électrogène.

Il est à signaler que les ventes de moteurs représentent environ 30% des capacités de production de l'entreprise.

La prestation technique se charge principalement de la maintenance des équipements des différentes unités. Elle est conçue pour fabriquer les pièces de rechange pour les produits et pour les équipements dans le cadre du possible.

- Unité de fabrication de transformateurs de distribution MT/BT Cette unité est conçue pour une capacité initiale de 1500 transformateurs, pour s'étendre à 5000 unités par an.

Notons bien que la capacité de production de transformateurs de l'entreprise couvre le besoin de marché à 70% environ. L'unité de fabrication de transformateurs représente le cœur de l'activité de l'entreprise (90% du chiffre d'affaire). Cette unité s'occupe de la

Chapitre 03 : L'impact de la politique de formation sur le capital humain au sein de l'entreprise L'Electro-Industrie.

production, la commercialisation et l'approvisionnement local de ses matières premières et fournitures, ainsi que de leurs prestations techniques (entretien et réparation des immobilisations).

1.4 : l'organisation de l'entreprise EI :

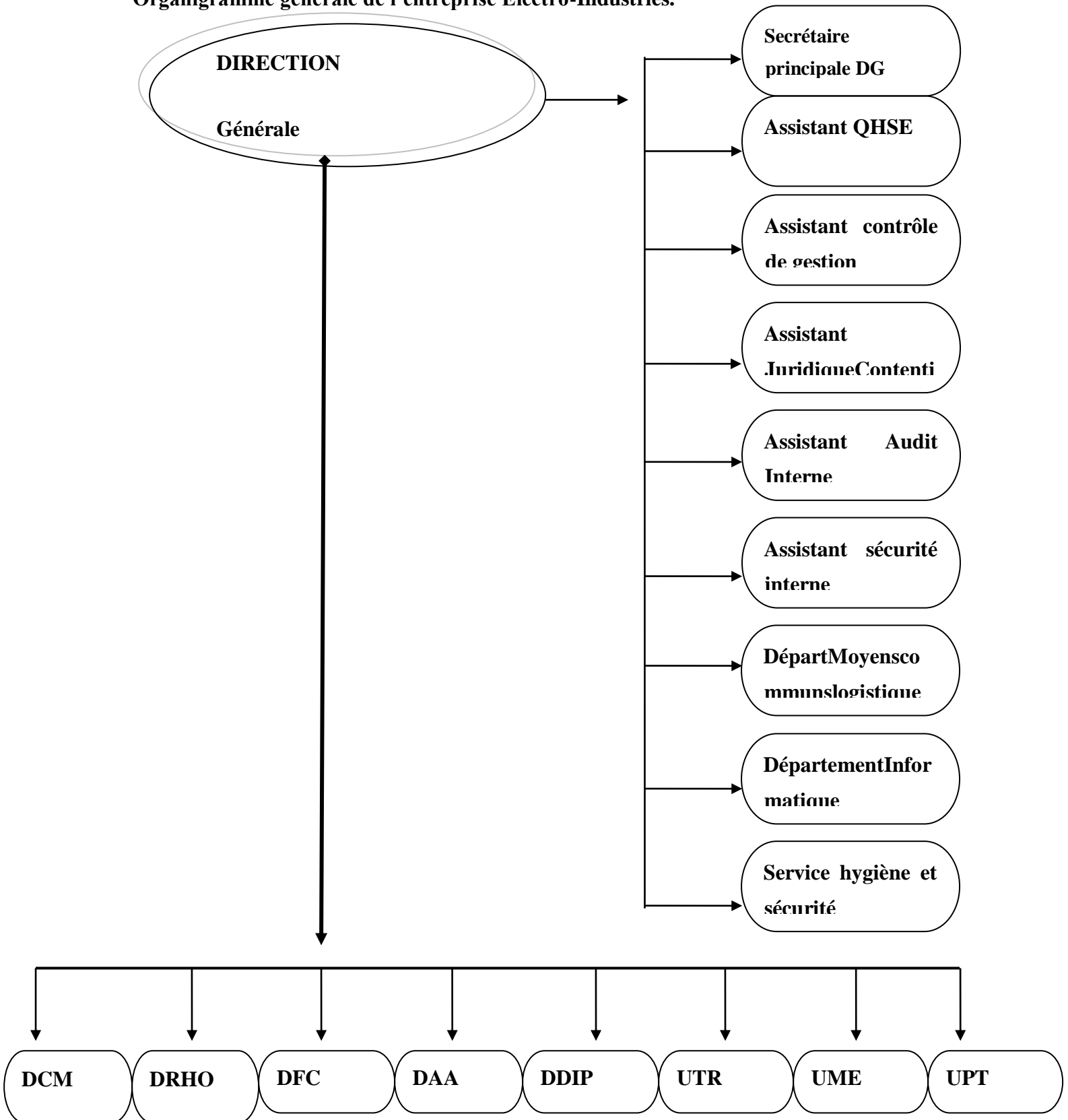
L'entreprise organisée en structures fonctionnelles et opérationnelles afin de garder une flexibilité importante pour répondre au mieux à la fluctuation de l'environnement. Elle comporte une direction générale composée de 08 directions qui sont les suivantes:

- Une direction commerciale et marketing (DCM);
- Une direction de ressources humaines et organisation (DRHO) ;
- Une direction finance et comptabilité (DFC) ;
- Une direction achat et approvisionnements (DAA) ;
- une direction développement industriel et partenariat (DDIP) ;
- une unité « transformateurs » ; (UTR) ;
- une unité motrice électronique (UME);
- Une unité prestation technique (UPT) .

L'organisation des directions dans l'entreprise est retracée par l'organigramme suivant :

Chapitre 03 : L'impact de la politique de formation sur le capital humain au sein de l'entreprise L'Electro-Industrie.

Organigramme générale de l'entreprise Electro-Industries.



Chapitre 03 : L'impact de la politique de formation sur le capital humain au sein de l'entreprise L'Electro-Industrie.

DCM: Direction Commerciale et Marketing.

DRHO: Direction Des Ressources Humaines et Organisation.

DFC: Direction Finances et Comptabilité.

DAA: Direction Achat et approvisionnements.

DDIP: Direction Dev Industriel et partenariat.

UTR: Unité Transformateurs.

UME: Unité Moteurs Electriques.

UPT: Unité Prestations Techniques.

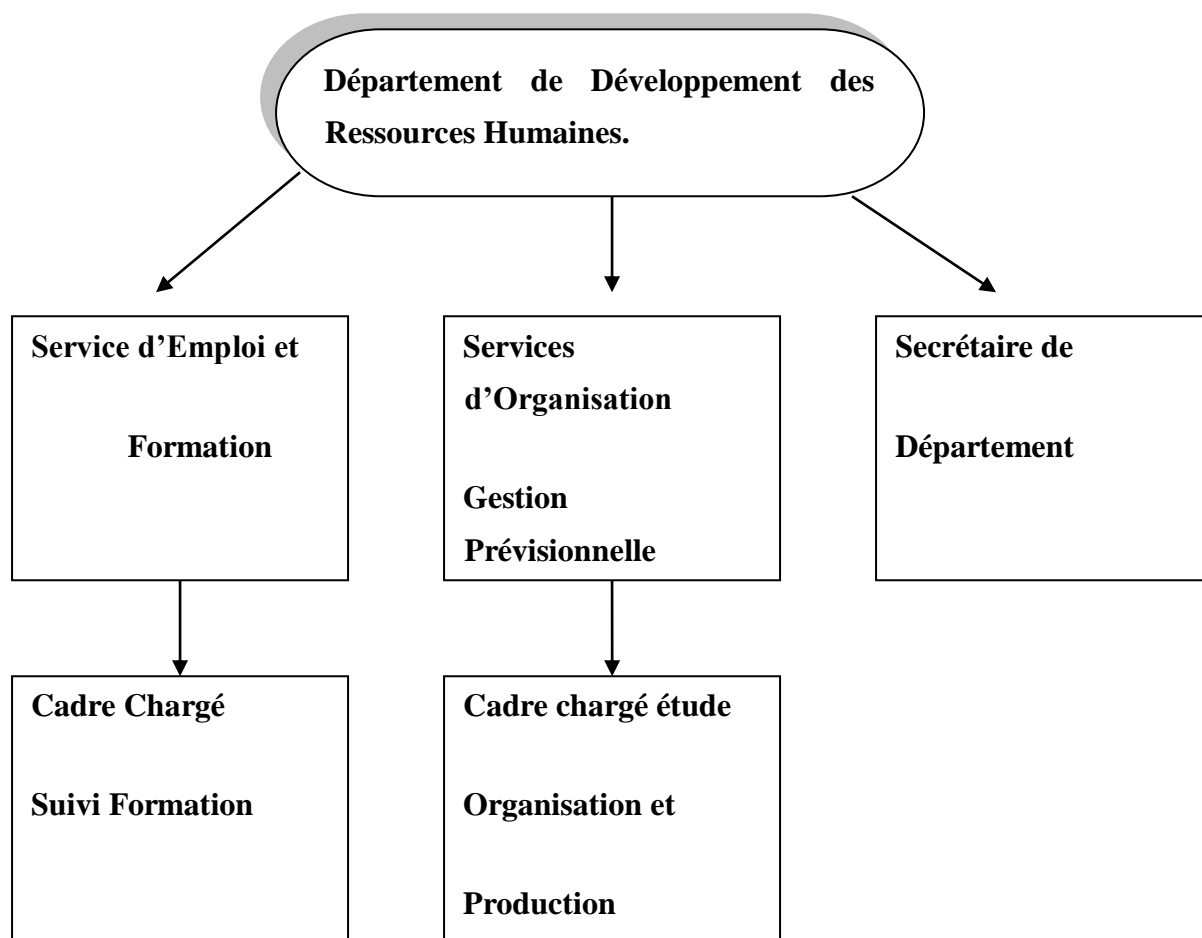
1.5: Service Ressources humaines et Formation:

En ce que concerne la gestion des ressources humaines, la formation constitue l'un des plus importants principes pour adapter les calcifications, et mettre en avant les besoins en formation et en plus elle représente un élément très important dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise car elle permet d'identifier tous les écarts constatés.

Chapitre 03 : L'impact de la politique de formation sur le capital humain au sein de l'entreprise L'Electro-Industrie.

1.5.1 : L'organigramme du service Ressources humaines et formation de l'entreprise EI :

Schéma : l'organigramme suivant représente le service responsable des ressources humaines et formation au sein de l'entreprise EI (Electro-Industrie)



Source : Documents internes de l'entreprise.

➤ Les missions principales :

- Rédiger les offres d'emploi.
- Analyser les demandes d'emploi.
- Représenter l'entreprise auprès du bureau de conciliation.
- Coordonner et superviser les activités des structures.

Chapitre 03 : L'impact de la politique de formation sur le capital humain au sein de l'entreprise L'Electro-Industrie.

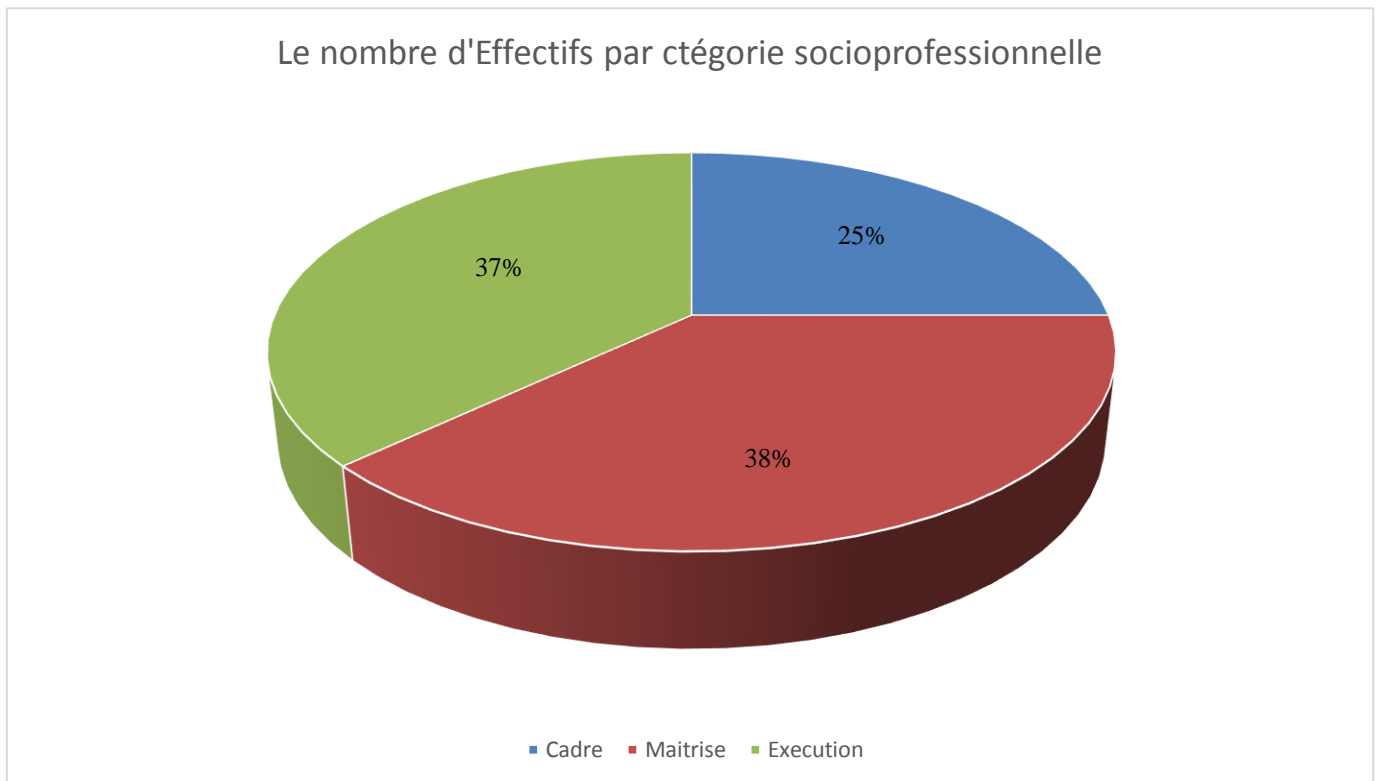
- Exécuter toutes les tâches qui lui ont demandées par sa hiérarchie en adéquation ses aptitudes professionnelles.
- Constituer les doléances des travailleurs.
- Faire convoquer, recevoir les candidats et conduire les entretiens de sélection et faire les examens d'aptitude.
- Élaborer un plan de formation.
- Identifier les besoins en formation.
- Évaluer les actions de formation, promotions, mutations, redéploiement
- Évaluer les organismes de formation.
- Assurer le suivi de compétences du personnel

1.6 : Le nombre d'effectifs au sein de l'organisation EI selon la catégorie socioprofessionnelle :

En ce que concerne le nombre d'effectifs au sein de l'entreprise Electro-industries par catégories socioprofessionnelle, il se présente ainsi :

Chapitre 03 : L'impact de la politique de formation sur le capital humain au sein de l'entreprise L'Electro-Industrie.

Figure n°03 : Répartition du nombre d'effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle.



Source : Elaboré par nous même à partir des données internes (à base d'un entretien non directif) de l'entreprise EI.

Selon les détails donnés dans cette figure nous pouvons constatés que la répartition du nombre d'effectifs par catégorie socioprofessionnelle se présente ainsi :

- Les cadres : le nombre concernes est de 217 agents (25% d'effectifs global)
- La maitrise : le nombre concernes est 329 agents (38% d'effectifs global)
- L'exécution : le nombre concernes est 321 agents (37%d'effectifs global)

Section02 : L'impact de la formation sur le développement du capital humain.

2.1: La formation au sein de l'entreprise d'électro-industrie

2.1.1 : La formation :

La formation est un outil indispensable, utilisé pour la mise à niveau et l'amélioration continue du niveau de qualification et de compétences du personnel de l'entreprise.

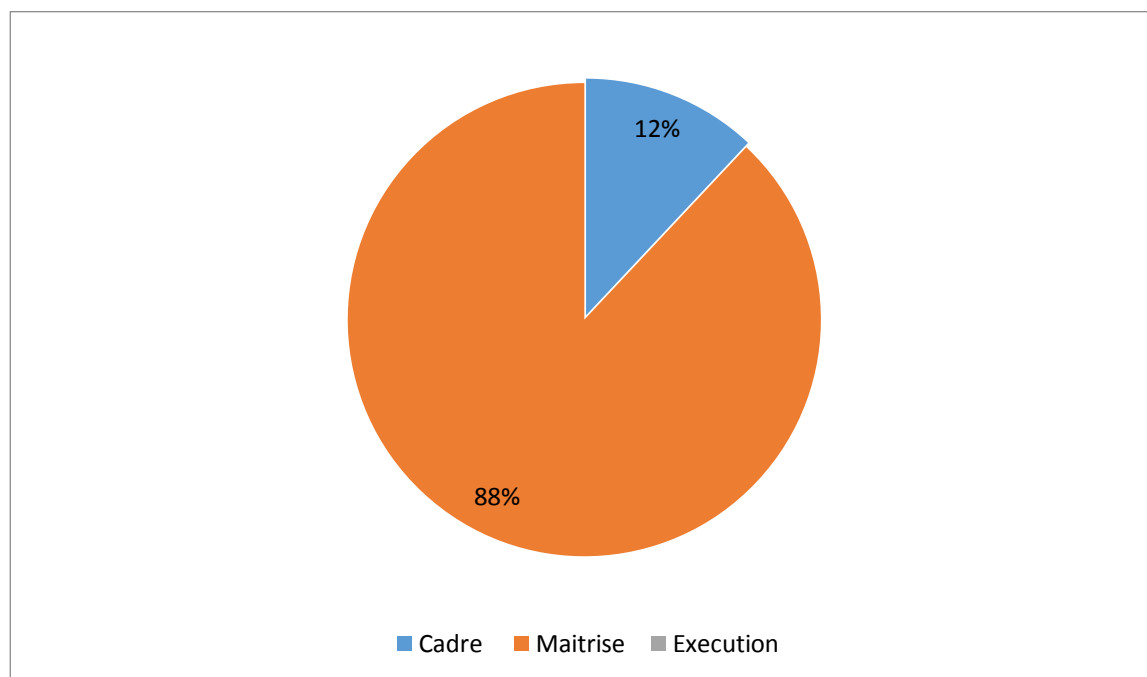
2.1.2 : Différents types de formations :

Il existe deux types de formation au sein de l'Electro-Industries (formation interne et formation externe).

- ✓ **Formation interne :** La formation interne se dispose d'une formation sur le tas d'une durée allant de deux (2) à six (6) mois selon la spécialité, destinée pour un travailleur orienté pour un nouveau poste et sera encadré par un travailleur expérimenté.

A la fin l'entreprise organise un test théorique ou pratique au travailleur, sur lequel une décision de confirmation au poste sera prononcée ou une prolongation de la période de formation si les résultats sont jugés insuffisants.

Figure n°04 : Répartitions d'effectifs par CSP de la formation interne pour l'année 2015.



Source : Réalisée par nous à partir des données internes à base d'un entretien non directif)de l'EI.

Chapitre 03 : L'impact de la politique de formation sur le capital humain au sein de l'entreprise L'Electro-Industrie.

Selon les détails donnés dans cette figure nous pouvons constaté que la répartition de cette forme de formation interne se présente ainsi :

- Les cadres : le nombre concernés est de 5 (12%) ;
- La maîtrise : le nombre concerné est de 38(88%) ;
- L'exécution : le nombre concerné est de 0(0%).

L'effectif concerné par la formation interne touche beaucoup plus la maîtrise contrairement à celle des cadres qui est d'un nombre moins importants.

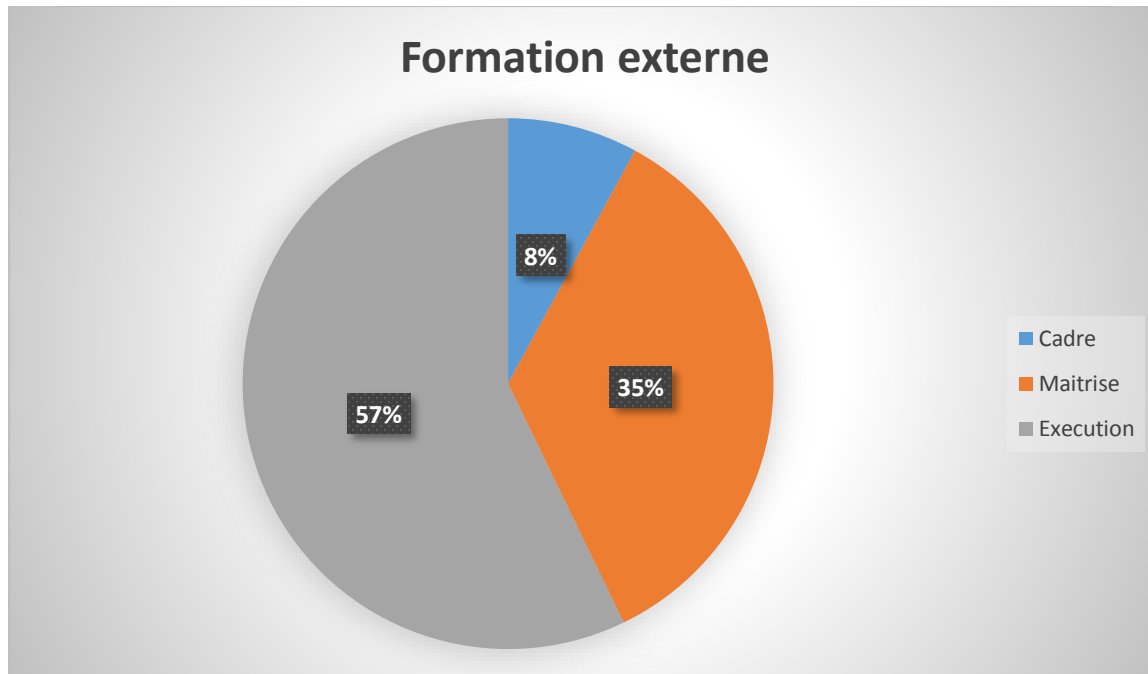
➤ **Formation externe :**

La formation externe se représente par toutes les formations qui sont dispensées à l'intérieur de l'entreprise, c'est quand la demande de formation n'est pas pris en charge par le centre de formation de l'entreprise.

Avant de lancer une formation et après avoir consulté des offres envoyées par mail ou fax par des différentes instituts, l'entreprise procède à ce qui suit :

- Sélectionner l'organisme de formation à partir le programme proposé(le CV du formateur ;le cout de la formation et la notoriété de l'organisme) .
- Après avoir choisi l'institut qui correspond aux attentes de l'entreprise, cette dernière demande une convention ou elle la fait à son niveaux, et faire un contrat de fidélité si nécessaire, puis l'entreprise prend contact avec eux pour déterminer la date et l'emploi du temps choisi ;
- Par apport au paiement, l'entreprise reçoit de l'institut une facture.

Figure n°05 : Répartition d'effectifs par CSP de la formation externe pour l'année 2015



Source : Elaboré par nous même à partir des données internes (à base d'un entretien non directif) de l'entreprise EI.

La répartition de cette forme de formation externe telle que représentée dans cette figure se présente ainsi :

-Les cadres : le nombre concerné est de 54(57%) ;

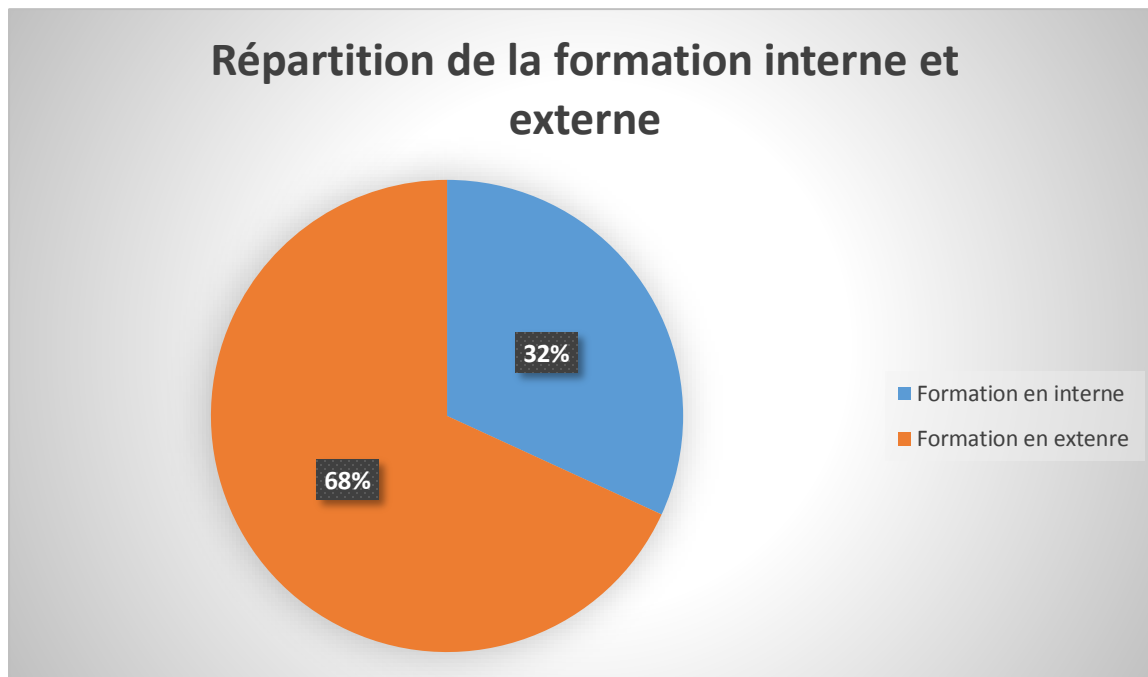
-La maitrise : le nombre concernés est de 33(35%) ;

-L'exécution : le nombre concernés est de 5(5%).

L'effectif concerné par la formation externe sont les cadres plutôt que ceux de la maitrise.

La répartition de la formation interne/externe pour l'année 2015 est présentée dans la figure suivante :

Figure n°06 : Répartition de la formation interne/externe pour l'année 2015.



Source : Elaboré par nous mêmes à partir des données de documents internes (à base d'un entretien non directif) de l'entreprise EI.

EI se base sur la formation en interne tel qu'en externe, ce qui fait la différence c'est la capacité de l'entreprise a former ces salaries c'est-à-dire si les formateurs d'Electro-industries disposent des capacités nécessaires pour former les salaries, elle ne fera pas appel aux instituts externes. D'après la répartition nous constatons que l'EI a réalisée plus d'action de formations externes en 2015.

2.1.3: Identifications des besoins en formation.

L'entreprise Electro-industries identifie son besoin en formation par la définition des taches qu'il faut exécuter et où bien elle fait une comparaison entre les compétences de ses salaries et les attentes de poste.

En effet chaque année au mois de juillet, le service Emploi et Formation envoie un courrier aux différentes directions et unités pour la récolte de leurs attentes en matière de formation pour l'année N+1.

Chapitre 03 : L'impact de la politique de formation sur le capital humain au sein de l'entreprise L'Electro-Industrie.

Puis à partir du moins de septembre, le service emploi et formation, se charge d'analyser tous les besoins exprimés par les différents départements pour entamer son plan de formation qui est un plan consolidé et budgétisé et surtout qui doit répondre aux exigences de différentes directions

2.1.4: Inscription aux formations :

La DRHO est la seule structure habilitée à faire des prospections en matière de formation, de sélectionner des organismes de formation, d'inscrire des employés à des formations/séminaires avec un accord au préalable du Président Directeur Général.

Il y'a lieu de signaler que, pour les formations inscrites sur le plan de formation, ces dernières sont soumises à un tableau comparatif pour sélectionner un organisme performant dans les conditions suivantes :

- La notoriété de l'organisme de formation ;
- Programme de formation ;
- Infrastructures et moyens pédagogiques ;
- Coût de la formation ;
- Lieu de déroulement de la formation (éloignement).

Toutefois, la priorité est donnée aux organismes publics de formation et en particulier l'Institut National de la Productivité et du Développement Industriel (INPED).

2.1.5 : Le budget de formation au sein d'Electro-Industries :

D'après la loi Algérienne chaque entreprise doit consacrer au minimum 1% de sa masse salariale à la formation

Et pour l'entreprise EI le budget consacré à la formation est de 1 179 200.00 DA pour l'année 2016.

2.1.6 : Le nombre d'employés formés :

Le nombre d'employés formés au sein de l'Electro-Industries varie d'une année à une autre par rapport à son budget de formation.

Par exemple : le nombre d'employé formés au cours de l'année 2016 était 159 employés à partir de budget déjà cité.

2.1.7 : Evaluation des formations :

Un plan de formation annuel est élaboré pour l'année N+1, et suivi pendant l'année considérée par la réalisation des formations planifiées et leurs évaluations. Toute formation doit faire l'objet d'évaluation et de suivi.

En effet, plusieurs niveaux d'évaluation peuvent être envisagés :

-Avant la formation ;

-Pendant la formation ;

- A l'issue de la formation ;

- Et après la formation.

✓ **L'évaluation avant la formation**

A ce stade, il est de la responsabilité du formateur d'évaluer la fiabilité pédagogique de l'action. Evaluer des stagiaires avant la formation, vérification du pré requis, homogénéisation des niveaux.

✓ **Evaluation pendant la formation**

L'évaluation des stagiaires pendant la formation consiste de contrôler le déroulement et l'assimilation des nouvelles connaissances et des nouveaux comportements et rectifier le tir en cour de formation.

✓ **Evaluation à l'issue de la formation**

Evaluation à fin de la formation par des tests et examens finaux pour vérifier si l'objectif est atteint.

✓ **L'évaluation après la formation**

Evaluation au niveau des postes de travail (effet de formation sur les performances), l'agent formé aura une durée suffisante pour mettre en épreuve les nouvelles connaissances et

Chapitre 03 : L'impact de la politique de formation sur le capital humain au sein de l'entreprise L'Electro-Industrie.

compétences acquise lors de la formation et il sera évalué par son supérieur hiérarchique direct qui jugera les résultats de formation.

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

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

- Si une moyenne de 80% et plus considère que la formation est efficace.
- Si Au-dessous de 80%, l'entreprise exige une enquête auprès des participants pour détecter la source du problème.

2.1.8 : L'importance de la formation :

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

La formation a été toujours un facteur de motivation pour le personnel de l'entreprise Electro-Industries.

- Une bonne formation devient pour les salariés un facteur déterminant de leur satisfaction et indirectement de leur motivation ;
- La formation facilite l'adaptation du salarié au poste occupé et permet à ce dernier de développer son employabilité ;
- Le DRH affirme que la formation est un outil indispensable pour avoir un personnel compétent.

2.2 : l'impact de la formation sur le développement du capital humain au sein de l'EI

:"Le capital humain se définit comme l'ensemble des connaissances et des compétences maîtrisé par un individu et une entreprise se doit d'être strictement attachées aux compétences de tous ces salariés"

L'entreprise Electro-industries se base dans la mise en avant de son capital humain sur cette expression c'est-à-dire elle se base sur l'investissement dans l'amélioration des compétences de ses salariés.

2.2.1 : La compétence au sein de l'entreprise Electro-industries

La formation ne produit pas de compétences, elle ne fait que favoriser l'acquisition de certaines ressources utiles à la mise en œuvre de la compétence visée. La formation participe à combler un écart identifié entre des compétences requises et les compétences réelles des salariés. Pour savoir si la formation est la réponse appropriée, revenons tout d'abord sur la définition de la compétence et ses différentes combinaisons.

La compétence se définit comme « une pratique observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes professionnelles permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné» Cette définition permet de mesurer la complexité du processus de production de la compétence. L'évaluation de la compétence consiste à déceler quel est ou quels sont les leviers à renforcer, quant au parcours de développement il sera construit en conséquence.

2.2.1.1 : La fiche de poste :

✓ Définition de la fiche de poste :

La fiche de poste est un outil de communication décrivant les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle. En tenant compte de l'environnement de travail et des missions confiées aux salariés, le poste tel qu'il est tenu par ce dernier est décrit dans la fiche de poste. Elle tient compte des éléments des nomenclatures des emplois contenus dans les conventions collectives et les activités confiées au salarié.

✓ Comment préparer une fiche de poste ?

Pour réaliser une fiche de poste, plusieurs éléments fondamentaux sont à prendre en compte par l'employeur :

- L'identification du poste regroupe des informations telles que l'intitulé du poste et les informations qui le caractérisent : le temps de travail, les conditions statutaires, ou encore le service auquel est rattaché l'emploi
- Les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles, qui positionnent le salarié dans l'entreprise, définissent son niveau de responsabilité et précisent ses relations hiérarchiques
- La description du poste recense les activités principales et secondaires du poste, ses modalités d'exercice et les risques professionnels encourus

Chapitre 03 : L'impact de la politique de formation sur le capital humain au sein de l'entreprise L'Electro-Industrie.

- Les moyens du poste, où sont décrites les ressources matérielles attribuées au salarié.
- Les entreprises peuvent mettre en place des plans de formation tandis que les salariés peuvent envisager d'utiliser leur CPF, c'est à dire leur compte personnel de formation.

2.2.1.2 : Fiche de qualification :

Chaque poste de travail possède une fiche de qualification qui contient des renseignements sur le profil que doit remplir un travailleur pour pouvoir occuper ce poste (Formation initiale, formations complémentaires, expérience ...etc.).

- ✓ **La formation initiale :** correspond à la formation de base, Elle sert à acquérir des connaissances et des compétences nécessaires pour entrer dans la vie active. C'est la formation générale que la personne devrait avoir.
- ✓ **La formation complémentaire :** c'est une formation spécifique, celle-ci est faite par obligation, pour tous les postes ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit.
- ✓ **L'expérience :** est l'ensemble des savoirs qu'elle a acquis par la pratique, et non seulement par un enseignement formel. Lorsque cette connaissance est socialement partagée et construite dans l'intersubjectivité, il s'agit d'expérience sociale.

Pour tous les postes, le profil de la fiche de qualification est un profil de formation et expérience « idéal » et le caractère obligatoire ne concerne que le fait de mener :

-Les revues de compétence annuelles et les suivis correspondants.

Par ailleurs, et que pour le poste d'Auditeur interne, à chaque modification de personne sur cette fonction son profil doit correspondre au profil du poste ou procéder à sa formation avant sa nomination.

✓ **Le profil de la fiche de qualification :**

A vérifier la compatibilité du poste avec la personne qui va l'occuper, avec si nécessaire, l'envoi en formation, avant la prise de fonction, et ce, pour les postes de responsabilité ou les postes qui ont un impact direct sur la qualité du produit. Dans tous les cas de figure, toute formation, d'une durée supérieure à 03 jours, pourvue fait l'objet d'une évaluation postérieure, enregistrée dans un formulaire FO.PQG.7.200.05 « Évaluation de Formation Pourvue ».

2.2.1.3 : Revue de compétences :

C'est une revue qui contient tous les postes de travail qui existe au sein de l'entreprise, chaque poste avec la qualification requise et la qualification du travailleur qui occupe ce poste.

Elle consiste à comparer les enregistrements «Formations et expériences individuelles» du personnel, ainsi que les éventuelles difficultés à tenir le poste, d'une part, avec les «Fiches de Qualifications » des divers postes que le personnel occupe, d'autre part, de cette comparaison on identifie:

-Les besoins en formation, et/ou les besoins en expériences guidées.

-Les écarts de formation et compétences sont réduit par un plan de formation annuel et un redéploiement des travailleurs selon les besoins de qualifications de chaque poste.

Cette revue de compétences est élaborée par la Directrice des Ressources Humaines et Organisation (DRHO) avec l'aide du Directeur Unité / Central et du Responsable Système Management Intégré / Assistant QHSE.

2.2.1.4 : Fiche d'évaluation annuelle :

C'est une fiche élaborée à la fin de chaque exercice, elle sert à détecter les forces et les faiblesses de l'évalué ainsi que les mesures à entretenir.

✓ Objectifs de la fiche d'évaluation annuelle :

La Fiche d'évaluation annuelle est une méthode qui permet :

- de faire le point sur le travail accompli et les compétences mise en œuvre
- de fixer de nouveaux objectifs ou le plan d'action
- de mieux connaître les attentes et difficultés rencontrés par les collaborateurs
- de connaître des sources de motivation ou de mécontentement
- d'identifier les besoins en formation et les perspectives de promotion
- de mieux préparer l'entretien d'évaluation annuel

Chapitre 03 : L'impact de la politique de formation sur le capital humain au sein de l'entreprise L'Electro-Industrie.

2.2.1.5 : Utilité de la formation pour le développement de la compétence :

Toute formation pourvue par un travailleur sera inscrite sur la fiche historique et classée dans son dossier, cette formation sera inscrite sur la revue de compétence annuelle.

Le travailleur aura acquis une compétence en plus et réduira ainsi l'écart constaté entre son profil et celui du poste.

Cette méthode permettra à l'entreprise d'améliorer la compétence de son personnel et d'installer une forme de motivation qui sera d'un atout considérable pour le développement de l'entreprise.

- **Méthodologie du travail :**

Dans notre travail de recherche nous avons opté pour une étude inductive (exploratoire).

Notre instrument de collecte de données c'est l'entretien non directif, on n'a pas préparé à l'avance un guide d'entretiens c'étaient plutôt des discussions spontanées avec des cadres de l'entreprise EI a base desquelles on a essayé de tirer le maximum d'information ayant trait à notre thème de recherche.

- **Tableau : Récapitulatif des résultats :**

Objectifs	Résultats
Etudier le processus de la formation au sein de l'entreprise ENEL.	L'entreprise possède des capacités financières et cela lui a permis de mener un bon processus de formation sans souci
Examiner l'impact de la formation sur le développement du capital humain à l'intérieur de l'entreprise.	L'entreprise arrive à avoir un capital humain compétent et cela grâce à sa politique de formation.
Etudier le système d'évaluation qui doit être mis par l'entreprise à fin d'évaluer les compétences de son personnel.	L'entreprise accorde une place très importante au processus de formation dans l'objectif de développer son capital humain.

Chapitre 03 : L'impact de la politique de formation sur le capital humain au sein de l'entreprise L'Electro-Industrie.

Conclusion :

L'EI a fournie des efforts considérables pour le développement du capital humain de ses salariés, pour chaque exercice elle forme un nombre important de ses salariés.et elle met en place un budget important pour financer des différentes formations.

L'entreprise EI est consciente de l'importance qu'il faut donner au développement du capital humain par la formation pour améliorer les compétences et les performances des salariés et les préparer pour accomplir les différents défis imposés par l'environnement instable et complexe.

En effet l'entreprise Electro-industries (ENEL) porte une attention particulière aux trois phases de la formation et du perfectionnement des employés tels que l'évaluation des besoins, la conception d'un programme et la mise en œuvre du processus de formation.

Conclusion Générale :

La fonction ressource humaine est une fonction introduite dans l'ensemble de la stratégie de l'entreprise, c'est le souci récent de tous les responsables et/ou managers. Elle est le pilier et la voie d'adaptation des organisations aux nouveaux contextes économiques et à un environnement de plus en plus concurrentiel, où la compétitivité ne se mesure plus au capital investi mais à l'ensemble des compétences acquises pour faire face à la gestion de cet investissement sur le marché économique.

En effet, « ce qui différencie une entreprise performante d'une entreprise non performante, c'est avant tout les hommes, considérés comme la principale ressource et la base de toute richesse au sein de l'entreprise. Tout le reste peut s'acheter ou se copier »

La construction et le développement de ces compétences nécessite la mise en place d'un ensemble de procédures et processus permettant, à la fois, leur création et leur évolution, à l'instar de la formation professionnelle qui est au temps actuel le moyen le plus adapté pour créer la compétence et transmettre du savoir. Il s'agit d'une partie intégrante de la politique RH et va jusqu'à représenter une exigence, dans la mesure où elle permet d'adapter les compétences des employés aux évolutions des emplois et constitue un moyen de communication, de motivation et d'implication des hommes au travail.

La conception traditionnelle de la formation professionnelle où elle est perçue comme un moyen d'ajustement de la main d'œuvre aux exigences du métier est devenue obsolète, aujourd'hui la formation est considérée comme un moyen d'amplification et de transformation du capital humain vers une culture de compétence et d'excellence, où la gestion de la compétence est considérée comme la clé de l'anticipation incessante par l'organisation aux exigences de son environnement.

La formation professionnelle est aperçue actuellement comme le levier de développement des aptitudes pour gérer les futurs dynamismes en termes d'emplois, elle vise parallèlement à rendre l'employé apte et flexible, et encourage la création de la connaissance et sa capitalisation par le biais de plusieurs moyens, à l'exemple du management des connaissances qui incite au processus de génération de ces mêmes connaissances et leur capitalisation.

L'évolution de la carrière des ressources humaines est liée étroitement aux objectifs de l'entreprise tracés au préalable, elle est en relation directe avec le degré de compétences acquises et requises. Elle est impactée par le niveau d'instruction et de formation, ce qui encourage l'individu à émerger dans les postes à occuper et le rend performant dans l'exercice de son activité. Donc, la politique de formation professionnelle influence le mouvement des emplois dans les entreprises compte-tenu de leur vision stratégique.

Dans le milieu de travail et leur maintien. En effet, le profil des formés est constitué de l'ensemble de leurs connaissances, de leurs habiletés, de leurs attitudes ainsi que de leur motivation à apprendre. Ce profil est important parce qu'il permet de déterminer le besoin ou non de formation, il permet d'élaborer un programme adéquat de formation et de fixer des résultats attendus. Le profil d'un formé détermine le besoin ou non de formation. Si une personne est suffisamment qualifiée pour un poste particulier, elle n'a pas besoin de formation supplémentaire.

Par ailleurs, nos objectifs de recherche selon lesquels la bonne identification des besoins en matière de formation est le résultat de la satisfaction des agents formés et l'impact de la Formation qui dépend de l'évaluation et la validation de la formation sont vérifiés, puisque notre enquête nous a permis de respecter les principes opérationnels de bases, de la définition des objectifs et l'identification des besoins aux évaluations des résultats. En effet, conclure à notre sens, ne veut pas dire surtout dans une recherche, clôturé un travail, bien au contraire marquer une prise de recul pour dégager les éléments essentiels de ce que nous considérons comme une première étape d'un travail théorique et pratique inachevé sur l'impact de la formation sur le développement du capital humain dans l'entreprise.

Nos objectifs de recherche ont été atteints compte tenu que nous avons pu montrer :

- L'existence d'un processus de formation au sein de l'entreprise ENEL.
- Découvrir l'impact de la formation sur le développement du capital humain au sein de la même entreprise
- L'existence d'un système d'évaluation afin de mesurer les compétences de son personnel.

Au cours de notre recherche nous nous sommes heurtés à un certain nombre de limites qui sont :

-Les résultats auxquels nous avons abouti ne sont pas généralisables à toutes les entreprises algériennes vu qu'on n'a pas pu étudier un échantillon représentatif, donc on s'est contenté d'étudier l'entreprise (ENEL).

Et on n'a pas pu mener une enquête par un questionnaire vu que la direction de l'entreprise ENEL nous a refusé l'accès a certaines données.

Alors on s'est servi des données primaires recueillies via les entretiens (un entretien non directif)

et des données secondaires (des documents remis par l'entreprise).

Référence et Bibliographie :

Ouvrages :

- ARDOUIN T, « Ingénierie de formation », Edition dunod, Paris ;2003,p13.
- A.I.KERKOUB , « Fonction, Gestion Administrative du personnel », édition2016,p120.
- A.I.KERKOUB , « Formation, Gestion Administrative du personnel », édition2016,p95.
- A.MEINGNANT cité par J.M Peretti, « Ressources humaines », 12^{ème} édition Vuibert Paris, p416
- Arrow K.J « Higher education as a filter », Journal of Public Economics,2, 1973.
- Arrow K,J (1962), « The economic implications of learning by Doing », Review of Economic Studies, vol80, p155-173.
- Aghion P, Cohen E, Education et croissance, conseil économique, janvier 2004(A.Sen, un nouveau modèle économique, développement, justice, liberté, Paris, Odile Jacob,2000, p292.
- BRAZUCHETTI Serge, « Bilan des compétences des managrs », édition organisation, Paris,1994, P102.
- Blaug M, « La méthodologie économique, Economica(deuxième édition), 1994.
- CITEA J.P , « Gestion des ressources humaines » Paris, Masson , 1992, p85.
- CHAMAK Alain, FROMAGE Céline : Le capital humain, edition liaisons 2006,p17.
- Carré J-J, Dubois P et Malivaud E, Abrégé de la croissance française, Paris, Le Seuil, 1983.
- Cobb C.W et Douglas P.H « A theory of production », American Economic Review,n°18,P139-165,1928.
- DJANKAIA ? « Guide pratique en formation professionnelle », les éditions Houma imprimé2003, p13.
- FRANCIOS MARIE Gerard, Eric LAVENDHOMME, Xavier ROGIERS « La formation continue, pourquoi, comment, avec qui ? » In bureau d'ingénierie et éducation et formation(BIEF), Louvain laneuve, 1997,p46.

- GUILLARB Alexandre Rossel Josse, le capital humain en gestion des ressources humaines, éclairage sur le succès d'un concept, revue Management et avenir, n°31,2010 /01
- Hénin, Pierre-Yves, Ralle, Pierre, « Les nouvelles théories de la croissance », quelques apports pour la politique économique », Revue économique, vol 44, n°hors série,1994.
- Jaque SOYER, « fonction formation », Editions, d'organisation, Paris, 1991.
- J.P Citeau « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique », 4ème édition, édit Arnaud Colin, France 2012, p113.
- J.M Peretti, « Gestion des ressources humaines », édition duned, France 2007, p07-p10.
- J.P Citeau « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique », 4ème édition, édit Arnaud Colin, France2012, P113.
- J.SOYER « Fonction formation », 2ème édition, ED : D'organisation, PARIS ,2002, p48, 15J.SOYER , Op,cit,p49.
- J.M.BABIER.M.LESNE cité par Christophe PARMETIER, « Ingénierie de formation », 2^{ème}édition, ED :Eyroules, p186,2008
- LAKHDAR SEKIOU et LOUISE BLONDIN « Gestion du personnel » les éditions d'organisation, (collection gestion), Paris 1986, p302.
- Mincer J Schooling, Experience and Earnings, New York, National Bureau of Economic Research,1974.
- Rome,P.M, (1986), « Increasing Returns and Long-Run Growth », Journal of political Economy, vol94, n°5, P1002-1037.
- Spence M.A, Market signaling, informational ; transfer in hiring and related screening process, Harvard,U.Press, 1974.
- SEKIOU , Blondin, Perretti et autres « Gestion des ressources humaines », édition de boeck université, Bruxelles,2001,op.cit.p336.
- Solow Robert M, « A contribution to the theory of economis growth », Quarterly Journal of Economics, vol70, P65-94, 1956(prix Nobel en 1987).
- T.ARDOUIN , Cité par Christophe Parmentier, « Ingénierie de formation », 2eme édition, Ed : d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, p187.
- PERETTI Jean Marie, « Gestion des ressources humains » édition de boeck, Paris, 2007,p336.

- PERETTI Jean Marie et RAUSSEL Patrice, les rémunérations politiques et pratiques pour les années 2000, édition Vuibert-Paris, 2000, p255..
- P.A.Samuelson, W.D.Nordhaus, Economie, Economica 2000.

Mémoires et thèses :

- ATTAB Dahbia, MELLAL Sylia, « perception de la formation et construction de compétences au sein d'une entreprise publique Algérienne Cas :ALGERIE TELECOM » Mémoire de master académique en Management Stratégique des entreprises, Tizi-ouzou : université Mouloud MAMMARI de Tizi-ouzou, FSEGC, 2015, P66.
- AKLI Kamel « Le role de la formation dans le développement des compétences des cadres Cas de « ICOTEL et ALCOVEL » Mémoire de master académique en Sociologie du travail et des ressources humaines.
- Mémoire UMMTO La valorisation de capital humain au sein des entreprises publiques algérienne cas de L'ENIEM année 2015 p244
- Université ABDE RAHMANE MIRA de Bejaia département des sciences sociales, 2012.

Revues :

- Investment in Man : « an Economist's view », social service review, vol, 33, 1959.
- Investment in Human Capital « The American economic review », vol, 51, n°1, (mar, 1961), p1-17.
- Investing in people, « The Economics of population quality », 1972

Dictionnaires :

- Dictionnaire le Robert, paru en 1967, édition Peleta , France p 89.

Textes juridiques :

- Décret n°82-298 su 4 septembre 1982, article 2.

- Décret exécutif n°98-149 du mai 1998 fixant les conditions et les modalités d'application de s'articles 55 et 56 de la loi n°97-02 du 31 décembre 1997 portent la loi de finances pour 1998.
- Loi n°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail.
- Loi n°06-24 du 26 décembre 2006, portant loi de finance pour 2007, article79.

Site internet :

- <https://wikimemoires.net/2011/04/le-recrutement-definition-et-phases-du-recrutement/>
- <https://www.concepteursdavenir.fr/actualites/apprentissage-pourquoi-les-entreprises-se-lancent-elles-dans-laventure>
- <https://blogue.lacapitale.com/entreprise/partage-de-connaissances-entreprise/>
- <https://www.alternance-professionnelle.fr/recrutement-en-interim-avantages-employeurs/>
- <https://www.editions-legislatives.fr/mobilite-interne>
- <https://www.editions-legislatives.fr/gestion-de-carriere>
- Un exemple édifiant est celui du PERRY Preschool program, mené aux Etats-Unis depuis 1962 dont les modalités sont détaillées sur ce site de l'université d'Ottawa.

Tables des matières :

Introduction générale	1
Chapitre I : Généralités sur la formation	
Introduction	6
Section(01) : Les fondements de la formation	6
1.1 : Définition de la formation	6
1.2 : Evolution de la formation	9
1.3 : Evolution du concept de la formation professionnelle	10
1.4 : Les approches de la formation.....	13
1.4.1 : Approche économique	13
1.4.2 : Approche sociologique.....	13
1.4.3 : Approche psychologique.....	14
1.5 : Les objectifs et les types de la formation	14
1.5.1:Les objectifs de la formation	14
1.5.2 : Les types de la formation	16
1.6 : Les typologies de la formation	18
1.6.1 : Selon les auteurs	19
1.6.2 : Selon la source de la demande de la formation	23
1.6.3 : Selon de la durée de la formation	24
1.7 : La politique de la formation	26
Section(02) : Le processus de la formation	28
2.1 : Identification et analyse des besoins de formation.....	28
2.1.1 : Identification des besoins de formation	28
2.1.2 :L’analyse des besoins de formation.....	32
2.2 : Elaboration d’un plan de formation.....	35
2.2.1 : Définition du plan de formation	35
2.2.2 : La démarche générale de l’élaboration du plan de formation.....	36
2.3 :L’évaluation et le suivi de la formation	40
2.3.1 :l’évaluation de l’action de formation.....	40
2.3.2 : Définition de l’évaluation	40
2.3.3 : Champ d’évaluation (quoi évaluer ?)	41

2.3.4 : Les moments de l'évaluation (quand évaluer ?)	42
2.3.5 : Types d'évaluation.....	43
2.3.6 : Suivi de l'action de la formation	46
Conclusion	48

Chapitre II : La politique du capital humain

Introduction	49
Section (01) : Approches théoriques du capital humain	49
1.1 : Définition du capital humain.....	49
1.2 : Les composantes du capital humain	50
1.3 : Typologie du capital humain.....	51
1.4 : Historique de capital humain.....	51
1.4.1 : Les anciennes théories de capital humain	51
1.4.2 : La naissance du capital humain	52
1.4.2.1 : La théorie du capital humain	52
1.4.2.2 : Du facteur travail au capital humain	53
1.4.3 Les enjeux autour de l'éducation et de la formation.....	57
1.4.3.1 : La formation, un investissement générateur d'externalités.....	57
1.4.3.2 : Education et croissance économique : de la théorie de la croissance endogène à la théorie des capacités d'A. Sen	61
Section (02) : L'impact de la formation sur le développement du capital humain	64
2.1 : Définition de la valorisation du capital humain	64
2.2 : Les différentes procédures de valorisation du capital humain	64
2.2.1 : Valorisation par le recrutement	64
2.2.1.1 : étapes du processus de recrutement	65
2.2.2 : Valorisation par la formation	67
2.2.3 : Valorisation par l'apprentissage	68
2.2.4 : Valorisation par le partage des connaissances	69
2.2.5 : Valorisation par la mobilité interne	71
2.2.6 : Valorisation par la promotion.....	71
2.2.7 : Valorisation par la gestion de carrière	72
Conclusion	74

**Chapitre III : L’impact de la politique de la formation sur la politique du capital humain
au sein de l’entreprise Electro-industries**

Introduction	75
Section (01) : Présentation de l’entreprise d’accueil	75
1.1 : L’historique de l’EI.....	75
1.2 : Situation géographique et le statut juridique.....	76
1.3 : La stratégie de l’entreprise EI	76
1.3.1 : Commercial	77
1.3.2 : Production	77
1.4 : L’organisation de l’entreprise EI.....	78
1.5 : Service ressources humaines et formation	79
1.5.1 : L’organigramme du service ressources humains et formation de l’entreprise EI	81
1.6 Le nombre d’effectifs au sein de l’organisation EI selon la catégorie socioprofessionnelle ...	83
Section(02) :L’impact de la formation dans le développement du capital humain	84
2.1 : La formation au sein de l’entreprise d’Electro-industrie	84
2.1.1 : La formation.....	84
2.1.2 : Différents types de formation.....	84
2.1.3 : Identifications des besoins	88
2.1.4 : Inscription aux formations	89
2.1.5 : Le budget de la formation au sein d’Electro-Industries.....	89
2.1.6 : Le nombre d’employés formés.....	89
2.1.7 : Evaluation des formations.....	90
2.1.8 :L’importance de la formation.....	91
2.2 :L’impact de la formation pour le développement du capital humain au sein d’EI	91
2.2.1 : La compétence au sein de l’entreprise Electro-industries.....	92
2.2.1.1 : La fiche de poste.....	92
2.2.1.2 : Fiche de qualification.....	93
2.2.1.3 : Revue de compétences	94
2.2.1.4 : Fiche d’évaluation annuelle.....	94
2.2.1.5. :Utilité de la formation pour le développement des compétences.....	95
Conclusion	96

Conclusion générale..... 97
Référence et Bibliographie.

ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
EPE / ELECTRO-INDUSTRIES / SPA
Société par actions au capital de 4.753.000.000 DA

Annexe n° 1 : Une demande de besoin en formation

DIRECTION GENERALE

Azazga, le

DRHO/DGRH/SEF

REF : N°/2017

A MADAME ET MESSIEURS DIRECTEURS CENTRAUX ET D'UNITES

OBJET:Plan de formation 2017

PJ : F0 6 221

Madame, Messieurs,

Dans le cadre de l'élaboration du plan annuel de formation 2016 et en application de la procédure 6221-Formation et Compétences et conformément au point 02-Revue des compétences, nous vous demandons de bien vouloir nous communiquer vos besoins en formation selon FO 6221 ci joint dans les plus brefs délais.

Dans l'attente, nous nous tenons à votre entière disposition pour toutes informations complémentaires.

Sincères Salutations.

Siège social : Route Nationale N°12 – AZAZGA – BP 17 – 15300 – W. de Tizi-Ouzou –
Tél. : (026.34.16.86) / Fax : (026.34.14.24)

ELECTRO INDUSTRIES	ENREGISTREMENT SYSTÈME QUALITÉ	ANNEE : 2017
	15300 AZAZGA – PLAN ANNUEL DE FORMATION ALGERIE	

Spécialité s (Thèmes)	Objectifs Vises	Date ou Période	TYPE			Organisme de Formation	Personnel concerné (Noms, Postes)
			Formation		Exp		
			Ext	Int	Int		
Sureté Interne des Etablissements	Mise à niveau	Mars 2017	X			INPED	
Gestion d es Magasins	Mise à niveau	Mars 2017	X			INPED	
Nouveau Système Comptable et Financier, Normes	Mise à Niveau	Mars 2017	X			C.C.I Djurdjura	

IAS/IFRS							
Gestion des projets	Perfectionnement	Avril 2017	X			INPED	
Comment déterminer les temps de production	Perfectionnement	Avril 2017	X			INPED	
Marketing et action commerciale	Mise à niveau	Avril 2017	X			INPED	
Access	Mise à niveau	Mai 2017	X			ESI	

ELECTRO INDUSTRIES 15300 AZAZGA - ALGERIE	ENREGISTREMENT SYSTÈME QUALITÉ	ANNEE : 2017
	PLAN ANNUEL DE FORMATION	PAGE : 3/6

Spécialité s (Thèmes)	Objectifs Vises	Date ou Période	TYPE			Organisme de Formation	Personnel concerné (Noms, Postes)
			Formation		Exp		
			Ext	Int	Int		
Sureté Interne des Etablissements	Mise à niveau	Mars 2017	X			INPED	
Gestion d es Magasins	Mise à niveau	Mars 2017	X			INPED	
Nouveau Système Comptable et Financier,	Mise à Niveau	Mars 2017	X			C.C.I Djurdjura	

Normes							
IAS/IFRS							
Gestion des projets	Perfectionnement	Avril 2017	X			INPED	
Comment déterminer les temps de production	Perfectionnement	Avril 2017				INPED	
Marketing	Mise à niveau	Avril 2017				INPED	
et action commerciale			X				

ELECTRO INDUSTRIES	ENREGISTREMENT SYSTÈME QUALITÉ	ANNEE : 2017 PAGE : 4/6
	15300 AZAZGA – PLAN ANNUEL DE FORMATION ALGERIE	

Spécialité s (Thèmes)	Objectifs Vises	Date ou Période	TYPE			Organisme de Formation	Personnel concerné (Noms, Postes)
			Formation		Exp		
			Ext	Int	Int		
Sureté Interne des Etablissements	Mise à niveau	Mars 2017	X			INPED	
Gestion d es Magasins	Mise à niveau	Mars 2017	X			INPED	
Nouveau Système Comptable et Financier, Normes	Mise à Niveau	Mars 2017	X			C.C.I Djurdjura	

IAS/IFRS							
Gestion des projets	Perfectionnement	Avril 2017	X			INPED	
Comment déterminer les temps de production	Perfectionnement	Avril 2017	X			INPED	
Marketing et action commerciale	Mise à niveau	Avril 2017	X			INPED	

ELECTRO INDUSTRIES	ENREGISTREMENT SYSTÈME QUALITÉ	ANNEE : 2017
	15300 AZAZGA – PLAN ANNUEL DE FORMATION ALGERIE	

Spécialité s (Thèmes)	Objectifs Vises	Date ou Période	TYPE			Organisme de Formation	Personnel concerné (Noms, Postes)
			Formation		Exp		
			Ext	Int	Int		
Sureté Interne des Etablissements	Mise à niveau	Mars 2017	X			INPED	
Gestion d es Magasins	Mise à niveau	Mars 2017	X			INPED	
Nouveau Système Comptable et Financier, Normes	Mise à Niveau	Mars 2017	X			C.C.I Djurdjura	

IAS/IFRS							
Gestion des projets	Perfectionnement	Avril 2017	X			INPED	
Comment déterminer les temps de production	Perfectionnement	Avril 2017	X			INPED	
Marketing et action commerciale	Mise à niveau	Avril 2017	X			INPED	

ELECTRO INDUSTRIES	ENREGISTREMENT SYSTÈME QUALITÉ	ANNEE : 2017
	15300 AZAZGA – PLAN ANNUEL DE FORMATION ALGERIE	

Spécialité s (Thèmes)	Objectifs Vises	Date ou Période	TYPE			Organisme de Formation	Personnel concerné (Noms, Postes)
			Formation		Exp		
			Ext	Int	Int		
Sureté Interne des Etablissements	Mise à niveau	Mars 2017	X			INPED	
Gestion d es Magasins	Mise à niveau	Mars 2017	X			INPED	
Nouveau Système Comptable et Financier, Normes	Mise à Niveau	Mars 2017	X			C.C.I Djurdjura	

IAS/IFRS							
Gestion des projets	Perfectionnement	Avril 2017	X			INPED	
Comment déterminer les temps de production	Perfectionnement	Avril 2017	X			INPED	
Marketing et action commerciale	Mise à niveau	Avril 2017	X			INPED	

Annexe n°3 : Une fiche d'évaluation de la formation

ELECTRO INDUSTRIES 15300 AZAZGA - ALGERIE	ENREGISTREMENT SYSTEME QUALITE	NOM, Prénom
	EVALUATION DE LA FORMATION POURVUE	Fait le : - - 2016

Date ou période	Type			Intitulé ou contenu	Organisme de Formation ou tuteur interne	Autres stagiaires Concernés (Noms, Postes)
	Format.		Exp.			
	Ext	Int	Int			
Du 18.10.2015 Au 24.01.2016				« Formation sur le nouveau système comptable et financier et les normes comptable internationales IAS/IFRS »	INSIM	

Durée Planifiée : 05 Jours	Présence réelle : 04 Jours			
	Mauvais	Passable	Bien	Très bien
EVALUATION A CHAUD DU FORMATEUR / TUTEUR (dés la fin de la formation)				
Selon le Stagiaire le.....				
EVALUATION (6 Mois APRES) de l'UTILITE du STAGE/EXPERIENCE LE.....				
Selon le Stagiaire				
Selon le Supérieur Hiérarchique				
Selon le Directeur de l'unité / Central (Si différent)				
Selon la Direction des Ressources Humaines et de l'Organisation				
PIECES JOINTES :			OUI	NON
Programme du Stage				
Copie feuille de présence				
Certificat externe				

Résumé :

La formation s'est étendue et s'est imposée petit à petit aux directions d'entreprises comme un outil essentiel pour la mise à jour des connaissances et de perfectionnement des compétences et pour cela, l'objectif de ce mémoire, est de comprendre comment la formation est perçue par les salariés. C'est ainsi dans ce contexte qui va se poser notre problématique «Quel est la contribution de formation dans le développement du capital humain au sein de l'entreprise EI ? », nous permettront ensuite de comprendre quelle est l'importance de la formation au sein de cette entreprise.

En développant les compétences des salariés au sein de l'entreprise sa lui permet de surmonter les défis de son environnement et de mettre en avant son capital humain, afin de pouvoir examiner les objectifs émis.

Mots clés : Formation, Capital humain, compétences, développement, entreprise ENEL.