

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEURE ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ A.MIRA BEJAIA
FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DÉPARTEMENT SCIENCES SOCIALES

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention de Diplôme de Master en Sociologie du Travail
et Ressources Humaines

Option : Sociologie du Travail et Ressources Humaines

THEME

Le rôle de la formation dans le développement de
compétence de salariés

CAS PRATIQUE : TCHIN-LAIT CANDIA
Agence :Bejaia

Présenté par:

✚ *KHAMIS Ahmed Massoud.*

✚ *JUMANNE Omary Pindo.*

Encadré par :

D' LANNANE Massika

Année universitaire 2014-2015

Remerciements.

Nous tenons à remercier en premier lieu le bon et le puissant DIEU pour nous avoir donné la force et le courage d'accomplir ce modeste travail.

Nous remercions encore notre promotrice Dr LANNANE Masika à sa simplicité, sa générosité et pour l'attention manifesté de sa part.

Nous tenons également à remercier tous les responsables de l'entreprise Tchén-Lait CANDIA à laquelle nous exprimons toutes nos reconnaissances et notre gratitude pour nous avoir pris en charge et de diriger notre travail sur le terrain.

En fin nous tenons à remercier très fort à tous ceux qui ont contribué de près ou loin à la réalisation de ce modeste travail.

AHMED et OMARY

Dédicaces.

Je dedie ce travail :

A mes chers parents, aux quels aucun hommage ne pourrait être à l'hauteur et qui ne cessent de me combler. Que Dieu leur procure une bonne santé et une longue vie !

A mes frères et sœurs, qui m'ont soutenu dans les mauvais et les bons moments, et à toute la famille Pindo .

A mes très chères tantes Asma, Sabrina et Kaundime, dont leur soutien est toujours appréciable.

A mon binôme Ahmed et à mes très chers compatriotes à Bejaïa et à tous mes amis.

A l'ensemble des enseignants pendant mon parcours, de la première année jusqu'au master.

MERCI

Omary pindo

Je dédie ce travail :

- ❖ A mes chers parents, qui aucune hommage ne pourrait être a la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler que Dieu leur procure bonne sante et longue vie.
- ❖ A mes frères et sœurs qui m'ont soutenu dans le mauvais et bon moment, a toute la famille KHAMIS.
- ❖ Mon binôme Omar Jumanne Pindo.
- ❖ Toute la communauté tanzanienne en Algérie.

SOMMAIRE

Introduction	i
---------------------------	----------

Partie théorique

Chapitre 1 section 1 : le cadre méthodologique de la recherche.

1 : Les raisons de du choix du thème.....	5
2 :L’objectif de la recherche.....	5
3 : La problématique.....	6
4 : Les hypothèses	8
5 : Analyse conceptuelle.....	9

Section II : cadre méthodologique et technique de recherche

1 : La méthode et la technique utilisée	11
2 : échantillonnage.....	12
3 : déroulement d l’enquête	13
4 : les obstacles rencontrés	13

Chapitre II : la formation des salariés au sein des entreprises

1: la formation.....	14
1-1 : présentation théorique de la formation.....	14
1-2 : la place de formation dans les entreprises	14
1-3 : politique de formation	15
1-4 : les composantes de politique de formation.....	16
1-5: les besoins de formation.....	17
1-6: les objectifs de la formation.....	18

1-7:types de formation.....	19
1-8 : plan de formation	22
1-9 : évaluation de formation.....	25
1-10 : différents niveaux d'évaluation.....	25
1-11 : outil d'évaluation	26
1-12 : critères d'évaluation	27
1-13 : référentiel de formation	29

Chapitre III : présentation théorique de compétence

1 : la compétence.....	31
1-1 : notion de compétence.....	31
1-2 :l'apparition de concept compétence à la GRH.....	32
1-3 : introduction de la compétence en GRH.....	32
1-4 : développement de compétence.....	32
1-5 : développement permanent de compétence.....	33
1-6 : les enjeux de compétence.....	35
1-7 : notions proche de la compétence.....	37
1-8 : définition de compétence selon différents approches.....	39
1-9 : caractéristiques de la compétence.....	42
1-10 : types de compétence.....	43
1-11 : construction de compétence.....	44
1-12 : bilan de compétence.....	44
1-13 : les références de compétence.....	46

1-14 : formes d'évaluation de compétence.....	50
1-15 : les enjeux d'évaluation de compétences.....	51

Partie pratique

Chapitre IV : Présentation de l'organisme Tchín-Lait CANDIA

1 : Préambule.....	53
1-2:Présentation de l'entreprise.....	53
1-3 : Historique de l'entreprise.....	53
1-4 : Contrat de franchise Tchín-Lait CANDIA.....	54
1 -5 : La laiterie Tchín-Lait CANDIA.....	56
1-6 : Réseau de distribution Tchín-Lait CANDIA.....	57

Chapitre V :Présentation, et analyse de résultats

1 : présentation de données personnelle.....	59
1-2 : vérification et discussions et synthèse des hypothèses.....	60
1-3 : interprétation de résultats de recherche.....	81

Conclusion.

Liste bibliographiques.

Annexes.

La liste des abréviations :

Abréviation	signification
GRH	Gestion de Ressource Humaine
RH	Ressource Humaine
GPEC	Gestion Provisionnelle d'Emploi et Compétence
CDD	Contrat de Durée Déterminée
CDI	Contrat de Durée Indéterminée
CEREQ	Centre D'Etude et de Recherche sur les Qualification
MEDF	Mouvement des Entreprises en France
UHT	Ultra Haute Température
QCM	Test de Connaissance Simulation Mise en situation

Liste des tableaux

Liste de tableaux	titres	pages
Tableaux 01	La répartition de membres d'échantillon selon leur niveau d'étude	59
Tableaux 02	Le rapport entre catégorie socio professionnelle et le bénéfice de formation	60
Tableaux 03	La relation entre la catégorie socio professionnelle et le lieu ou système de formation	61
Tableaux 04	Le lien entre La catégorie socio professionnelle et le but de formation	62
Tableaux 05	La relation entre la catégorie socio professionnelle et le moment de la formation	63
Tableaux 06	Le rapport entre La catégorie socio professionnelle et la satisfaction de formation	64
Tableaux 07	La relation entre la catégorie socio professionnelle et acquisition de nouvelles compétences après avoir la formation	65
Tableaux 08	Le lien entre la catégorie socio professionnelle et les outils d'évaluation de formation	66
Tableaux 09	Le rapport entre la catégorie socio professionnelle et l'utilité de formation	67
Tableaux 10	la relation entre la catégorie socio professionnelle et l'évaluation de compétence	68
Tableaux 11	le lien entre la catégorie socio professionnelle et développement de compétences	69
Tableaux 12	le rapport entre lacatégorie socio professionnelle et satisfaction d'évaluation	70
Tableaux 13	La relation entre la catégorie socio professionnelle et but d'évaluation	71
Tableaux 14	le rapport entre la catégorie socio professionnelle et l'évaluation réalisée par an	72
Tableaux 15	le lien entre la catégorie socio professionnelle et la construction de compétence	73
Tableaux 16	la relation entre la catégorie socio professionnelle et moyenne/outil de construire les compétences	74
Tableaux 17	Le lien entre la catégorie socio professionnelle et la prise de décision	75
Tableaux 18	le rapport entre la catégorie socio professionnelle et la connaissance des objectifs de l'entreprise	76
Tableaux 19	la relation entre la catégorie socio professionnelle et la communication avec le supérieur hiérarchique	77

Tableaux 20	le lien entre la catégorie socio professionnelle et la gestion de ressources humaines dans l'entreprise	78
Tableaux 21	le rapport entre la catégorie socio professionnelle et la prise d'initiatives des salariés	79

Partie théorique

Chapitre I :

Le cadre méthodologique de
la recherche

Introduction

L'évolution de La gestion des ressources humaines a considérablement avancé au cours de ces dernières décennies, elle occupe une place de choix dans toutes organisations en raison de son impact sur le système de fonctionnement. Elle à intégré des recherches concernant le capital humain dans l'entreprise. Les ressources humaines sont considérées comme une source stratégique, et un facteur déterminant du développement de l'entreprise, cette dernière assiste à la rappelle de différentes ressources dont les ressources humaines, et la fonction du personnel doit alors accorder le développement de l'entreprise et celui des individus de manière optimale. L'évolution de l'environnement économique, technologique et sociale à contribuer à se rencontrer la place de l'homme dans l'organisation, surtout avec l'accélération des créations technologiques, la formation est tourner essentielle pour informer l'obsolescence des connaissances, et qui permet au salariés d'améliorer leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaire a la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnelles pour s'adapter a leur environnement de travail et pour accomplir leur tâches actuelles et futures.

D'autre part de nombreuses entreprises créent leurs stratégies sur le facteur humain selon certains critères qui permettront d'intégrer au sein de l'entreprise, il est devenu un élément très important pour l'évolution de celle ci. Ainsi, la politique de formation est ensemble des principes généraux adoptés par une organisation privée ou publique pour l'exercice de ses activités en raison di développement des compétences et à définir les types de formation à développe dans l'entreprise. Cette politique doit être en relation avec les autres politique de gestion des ressource humaine ; c'est- à-dire en interaction avec les 'autre composantes (politique de recrutement, rémunération...) pour avoir une grande efficacité. Cette politique de formation doit répondre à la fois à des besoins formation du personnel et besoins de l'entreprise

« Pour répondre aux besoins de ses clients, pour s'adapter aux transformations de son environnement, toute entreprise est confrontée à un certain nombre de défis qui consistent à préserver, adapter et développer son capital de compétences car la survie d'une entreprise réside d'abord dans sa capacité à apprendre plus vite que ses concurrents. Dans un univers stable, moins concurrentiel, ces défis pouvaient paraître faciles à surmonter. Le rythme des changements permettait le plus souvent de faire face sans trop de crise, aujourd'hui, innover

Introduction

*techniquement, réduire ses coûts, assurer une « qualité totale », travailler dans un climat stimulant, survivre et se développer, demandent un management plus flexible, plus réactif ».*¹

Les entreprises algériennes soumises à la pression de l'ouverture économique et à une concurrence plus en plus aigue prennent conscience de la nécessité cardinale de l'effort de l'intégration de nouveaux savoirs et de l'investissement dans l'homme et du capital qu'il recèle. Cela se traduit par un effort et de la place de la formation de salariés afin d'acquérir des nouvelles compétences, faciliter leur mobilité et consolider leur employabilité.

Cela n'est pas sans conséquence sur les salariés, les carrières et les entreprises elles-mêmes qui renvoient leurs systèmes de décision, d'initiation et de coordination, l'enjeu étant d'allier entre le renforcement des compétences individuelles et la consolidation du construit collectif lui-même, générateur d'aptitude individuelles.

La logique consistant à former un salarié à coût rationnel tout en tenant compte des types de compétences et de savoirs exigés par la conjoncture devrait donc pousser les entreprises à établir un plan de formations plus rigoureux, qui se traduit par une mise en valeur de l'intérêt stratégique de la formation.

Le travail est reparti en deux parties complémentaires

- La première partie, sanctionnée en trois chapitres, aborde ses aspects théoriques et le cadre méthodologique concernant la formation et la compétence.
 - Chapitre 1 : Contient deux sections, la première est contextualisée pour la problématique dans une optique de transformation globale de l'économie mondiale et la deuxième section pour le cadre méthodologique (la technique de recherche).
 - Chapitre 2 : Ce chapitre aborde les différents éléments théoriques concernant la formation des salariés.
 - Chapitre 3 : Est consacré à la présentation théorique de la compétence des salariés.

¹ GUITTET André, Développer les compétences par une ingénierie de la formation, 2^e édition, Paris, 1998. P14.

Introduction

- La deuxième partie est dédiée à l'exploration des expériences d'échantillon d'entreprise TCHIN LAIT CANDIA
 - Chapitre 4 : renvoi à la présentation de l'organisme d'accueil (Tchin-lait CANDIA)
 - Chapitre 5 : précède l'exposition des résultats du traitement et d'analyse ainsi que les commentaires associés.

01 : Les raisons du choix du thème :

- En rapport avec notre filière d'étude en «sociologie de travail et ressource humaine » on a choisi de mener cette recherche dans le domaine sur «la rôle de la formation dans la développement de compétence ».
- Découvrir comment la formation accorde l'accumulation de savoir faire et savoir-être et si formation favorise l'adaptation des salariés à leurs postes de travail.
- La place de la formation dans le management des ressources humaines qui représente un rôle clés de développement de l'homme .
- l'acquisition des connaissances concernant l'action de formation au sein de l'entreprise et son rôle de développement des compétences des salariés .

02 : Les objectifs de la recherche :

- Savoir le lien qu'il existe entre la formation et le développement des compétences
- A travers cette recherche on essaye de s'interroger sur l'influence de la formation dans la développement des compétences au sein de l'entreprise Tchinalait CANDIA

03 : La problématique :

La GRH « est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la gestion des ressources humaines aura pour mission de conduire le développement de ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise ¹».

La GRH définit les stratégies et les moyens en ressources humaines, les modèles de fonctionnement organisationnel et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

« L'environnement des entreprises connaît aujourd'hui des mutations profondes : internationalisation sous tout ses formes de facteurs de production, part grandissante et accélération de l'innovation et de la recherche dans la production de bien et de service » ².

Mais depuis quelques années, en Algérie comme dans les autres pays, la formation du personnel est une question qui revêt de plus en plus d'importance. Les milieux de travail sont en effet traversés par des transformations accélérées qui rendent nécessaire le développement des compétences de la main d'œuvre qui se fait par la formation. Les organisations font face à de nouvelles réalités : le développement des technologies de l'information et de la communication; la dynamique des marchés internationaux qui forcent les entreprises à améliorer sans cesse la qualité de leurs produits et services; les changements consécutifs à l'explosion des sciences et à leurs applications sur le plan technologique; les mutations profondes du marché de l'emploi et de l'organisation du travail.

« Au cours des dernières années, la formation s'est imposée petit à petit aux directions d'entreprises comme un moyen essentiel de mise à jour des connaissances et de perfectionnement des compétences de leur personnel. Les employeurs se sont rendus compte que l'introduction des technologies de pointe dans le milieu du travail ne pouvait à elle seule assurer l'essor des entreprises. Le développement des ressources humaines est un facteur tout aussi déterminant pour l'amélioration de la compétitivité et de la productivité que le renouvellement des équipements et des technologies. La santé des entreprises sur les plans

¹Définition empruntée à L- Cadin, F Guérin et F. Pigeyre dans << Gestion des ressources humaines>> éditions Dunod 2007.

² Michel-Henry buchet **La globalisation : introduction à l'économie du nouveau monde** Pearson éducation 2005.

économique et social donc tout autant de la formation du personnel que des évolutions technologique et des modifications touchant l'organisation du travail »³

«L'entreprise algérienne se trouve aujourd'hui confrontée à un problème de qualification de la main d'œuvre et de la disponibilité des compétences pouvant exercer dans des domaines précis qui nécessitent une technicité et un niveau de management répondant aux exigences de la gestion moderne, surtout avec la présence en nombre important de firmes internationales dont le domaine d'intervention s'étend à l'ensemble des secteurs de l'économie et des finances »⁴

Les compétences naissent , se développent , évoluent, vieillissent et disparaissent au contact de la réalité. Les turbulences du contexte économique contraignent les individus et l'entreprise à se transformer, à s'adapter, à anticiper à construire l'avenir implique qu'on s'investisse dans les domaines matériels mais aussi tout autant dans la domaine des savoir et de savoir – faire en fait les compétences sont devenues des clés du développement, et représentent la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir –faire pour la réalisation d'une tâche. Elles résultent d'une expérience, qu'on peut observer objectivement à partir du poste de travail et valider par la performance professionnelle.

Les termes « formation » et « compétence » : appartiennent à cette catégorie des mots polysémiques couramment employés dans différentes disciplines et dont il faut clarifier la signification avant d'engager dans un travail de recherche. L'objectif de ce travail est d'une part d'attribuer une définition précise aux concepts de GRH, formation et de compétence utilisée dans la suite de ce modeste travail et d'autre part de préciser clairement notre axe de recherche pour traiter la question de la contribution de formation dans le développement des compétences dans l'entreprise.

Pour répondre aux besoins de clients, pour s'adapter aux transformations de son environnement , toute entreprise est confrontée à un certain nombre de défis qui consistent à préserver , adapter et développer son capital de compétences . La survie d'une entreprise réside d'abord dans sa capacité à apprendre plus vite que ses concurrentiels, dans un univers stable, Là où défis pouvaient paraître faciles à surmonter. Même si l'entreprise à un rôle très important à jouer dans le processus de développement des compétences, il reste à s'interroger sur la façon dont elle peut s'y prendre.

³ Conseil supérieur de l'éducation, Publication **la formation continue du personnel des entreprises** juin, 1998, Québec, p06.

⁴ Document sur internet ; L.MOUSSAOUI **comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie** 01/2011. pdf

L'objectif de ce travail est de montrer la manière avec laquelle les compétences sont développées au sein de l'entreprise. Le but spécifique poursuivi est de donner une définition pertinente à la notion de formation et compétence et en fin de monter l'impact de la formation et de l'apprentissage sur le développement des compétences.

Les recherches sur les théories de la ressource humaine sont multiples puisqu'elle représente un levier stratégique pour les entreprises mais surtout en pratique. La question centrale est d'interroger: « Comment améliorer la compétence de salariés à travers la formation au sein de la GRH? » C'est-à-dire on doit vérifier si l'amélioration de la compétence est conditionnée par la formation des salariés. Pour la problématique de ce travail de recherche on doit répondre aux questions secondaires suivantes

- la formation des salariés est-elle la seule source de développement de compétences qui contribue à l'amélioration des compétences de salariés?
- quelle est l'importance des évaluations des activités de fonction ressource humaine dans l'entreprise?

04 : Les hypothèses :

Pour approfondir ces questions, nous essayerons d'apporter des réponses correspondantes étroitement à ces questions. L'hypothèse de l'étude pose la question centrale de l'impact de la formation sur l'amélioration de compétence des salariés dans les entreprises. Lorsque la formation est mise en œuvre, elle produit des résultats en terme de compétence. Nous partons d'une principale hypothèse de travail

- la compétence de salariés est conditionnée par la formation des salariés.
Notre deuxième hypothèse essaye de répondre à la deuxième question posée :
- plus les pratiques des évaluations de ressources humaines sont appliquées plus elles influenceraient les compétences de salariés.

C'est-à-dire des évaluations des activités de la fonction ressource humaine sont liées à l'amélioration des compétences.

05 :L'analyse conceptuelle :**5-1 : Définition de la formation :****5-2 : Définition conceptuel de la formation:**

La formation est l'ensemble des connaissances générales techniques et pratiques liées non seulement à l'ensemble d'exercice d'un métier mais aussi aux comportements, attitude et disposition, qui permettent l'intégration dans une profession et plus généralement dans l'ensemble des activités sociales.

La formation un ensemble des dispositions proposées aux salariés afin de leur permettent de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisme du travail impliquées par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leurs évolution professionnelles

JEAN MARIE PERETTI, définit la formation comme étant « un ensemble d'actions moyens, méthodes, et de supports planifiés à l'aide des quelle les salariés sont incitées à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures »⁵.

5-3 : Définition opérationnelle:

La formation est un investissement par le temps, le travail le salaire à fin de produire et de développer les compétences, les connaissances, les attitudes et les capacités mentales et physiques des salariés pour que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs

5-4: Définition de la compétence :

La compétence une caractéristique positive d'un individu témoignant de sa capacité accomplir certaines tâches. Les compétences sont d'une très grande diversité : les compétences générales (ou encore transférables) facilitent la réalisation de tâches nombreuses et variées : les compétences spécifiques ne sont à l'œuvre que dans des tâches très particulières .certaines compétences facilitent les apprentissages et la résolution de problèmes nouveaux .d'autres facilitent les relations sociales et la compréhension entre les personnes. Certaines compétences partent sur des savoirs, d'autres sur des savoir-faire d'autres encore sur des savoir -être

⁵ JEAN Marie Peretti, Gestion de ressources humaine et gestion du personnel, éd Vuibert, paris, 1994, P99.

La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforment avec d'autant plus de force que la diversité de situations augmentent, la compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs de même situation à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité

5-5 : Définition opérationnelle:

La compétence c'est la capacité d'un individu d'effectuer les tâches que ce soit des tâches physiques ou intellectuelles et ça à partir d'un ensemble de connaissances et de savoirs théoriques ou pratique.

5-6: Définition du développement des compétences :

Le développement des compétences est l'action de faire évaluer les compétences d'un niveau insuffisant à un niveau idéal, c'est l'activité d'apprentissage susceptible d'accroître le rendement actuel et futur des travailleurs.

5-7 : Définition d'un salarié :

5-8 : Définition conceptuel :

Le salarié est une personne qui s'engage à exécuter un travail à temps plein ou temps partiel, pour le compte d'un employeur, en contrepartie d'un salaire ou d'un traitement.

Le salarié s'engage pour une période limitée ou indéterminée, cette entente peut être verbale ou écrite, dans ce cas, un contrat de travail est rédigé

5-9 : Définition opérationnelle:

Le salarié c'est la personne qui exécute une tâche physique ou intellectuelle à partir d'un contrat de travail signé par les deux parties l'employeur et l'employé soit à temps limité (CDD) ou illimité (CDE) en contrepartie d'un salaire

5-10 : Définition de l'entreprise :

5-11 : Définition conceptuel :

L'entreprise c'est une organisation économique et sociale, dotée des moyens humains, matériels et financiers qu'elle utilise pour produire et offrir sur le marché des biens et des services.

5-12 : Définition opérationnelle:

L'entreprise c'est une unité économique et sociale qui englobe l'ensemble de personnes qui changent entre eux des d'interactions et des objectifs communs et qui exécutent des métiers par des postes différents afin de produire des biens et des services pour les présenter et les vendre aux clients.

Section 11 : cadre méthodologique et technique de la recherche

01:La méthode et la technique utilisée

1-1 la méthode utilisée

Dans le but de collecter les informations utiles pour notre objectif ambitionné et la vérification des hypothèses qui sont.

1. le rôle de la formation dans le développement de compétences de salariés
2. Plus les pratiques des évaluations de ressources humaines sont appliquées plus elles influenceraient les compétences de salariés.

Pour réaliser notre objectif de recherche, il nous faut à suivre une démarche scientifique ce qu'on appelle la méthode scientifique qui va nous aider à y arriver. Selon Larousse dictionnaire la méthode scientifique « est une marche rationnelle de l'esprit pour arriver à la connaissance ou à la démonstration d'une vérité ou ensemble ordonné de manière logique de principes, des règles, d'étapes, qui constitue un moyen pour parvenir à un résultat »⁶ www.larousse.fr/dictionnaire

Dans notre travail on a choisi pour la méthode Quantitative pour qu'on puisse décrire le phénomène tel qu'il est car ça nous aide à rassembler beaucoup d'informations dans notre échantillon et aussi on pourra interpréter les avis de notre échantillon en fonction de nos deux variables qui sont la formation et la compétence.

Il est remarquable que notre choix de méthode est déterminé par

- la nature de notre thème a exigé cette méthode.
- notre technique de travail qui est le questionnaire.

Grâce à la méthode qualitative ça va nous permettre de dire les données observables qui constituent bien les variables qu'on peut les exprimer en chiffre, on peut aussi collecter les grands nombres d'informations qui sont attachés à notre sujet de recherche, on peut aussi interpréter les liens qui existent entre les deux grandes variables de notre recherche (formation et compétence)

1-2 : Technique utilisée

⁶ Larousse dictionnaire (en ligne) URL : <http://www.larousse.fr/dictionnaire>.

Pour atteindre à recueillir les informations sur l'objet d'étude et l'échantillonnage il est bien nécessaire à réaliser une enquête d'après GRAWITZ elle représente les étapes d'opération limitées, lies a des éléments pratiques ; concret, adaptes a un but définit⁷

1-2-1 : Questionnaire

Dans notre recherche nous avons utilisé questionnaire comme technique qui nous permette de synthétiser les résultats obtenus afin d'atteindre l'objectif précise il a pour fonction « de donner à la recherche une extension plus grande et de vérifier statistiquement au quel point généralisable , les information et les hypothèses préalablement constitués »⁸

Objectif de recherche .le questionnaire vas donc.

- Favoriser l'uniformité
- Donner la recherche une extension plus grande en généralisant les informations systématiquement

1-3 Pré enquête

Pendant notre recherche nous avons réalisé une pré enquête pour qu'on puisse à mieux connaitre notre terrain d'investigation .Durant la pré enquête nous avons pu interroger le responsable de ressources humaines au sein d'entreprise Tchén-Lait CANDIA qui connait les salariés qui doivent bénéficié la formation dans le but de savoir le degré et les catégorie de ces dernières et en suite de pouvoir vérifier notre hypothèse qui est le rôle de la formation dans l'amélioration de compétences de travailleurs

02 :L'échantillonnage

Selon OMAR ACTOUF, définit l'échantillon » comme étant une petite quantité d'un produit destines a en faire connaitre les qualités ou a les apprécier ou encore une portion représentatives d'un ensemble, un spécimen »⁹

Notre population mère contient 412 salariés, on a stratifié entre deux catégories socio professionnelles qui sont

- 10 cadres
- 50 agents de maîtrise

⁷GRAWITZ, M, op cite P352.

⁸ JEAN Claude Combessie, » la méthode en sociologie », Ed casbah, Alger, 1998, P 9.

⁹ ACTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approches qualitative des organisations, édit les presse de l'université de Québec, Montréal, 1987.

03 : Déroulement de l'enquête

Notre enquête a déroulé le 31/03/15 et fini le 01/05/15 dans les conditions favorables sans avoir fixe les horaires car c'est uniquement dans leur temps libre, les personelles ont fourni tous les informations souhaités ainsi l'ouverture d'accès au différent lieu de travail.

On a distribué 110 questionnaires, après 15 jours on a pu récupérer les questionnaires, 60 questionnaires était exploitable.

04: Les obstacles rencontrés

Pendant la réalisation de notre enquête, nous avons rencontré certains problèmes : nous avons résumé ces obstacles comme suivants

- La récupération de questionnaires : comme nous l'avons dit qu'on a distribué 110 questionnaires et malheureusement sans savoir la raison on a pu récupérer uniquement 60 questionnaires exploitables ,la chose qui signifie que certaines salarié n'ont pas répondu.
- L'insuffisance des documents interne de l'entreprise concernant notre thème de recherche.

Chapitre 11

La Formation

1 : La formation:**1-1:Présentation théorique des approches formation:****L'approche d'ALLAIN MEIGNANT:**

Conscient de ce que la formation est l'un des moyens dont dispose le management pour que le niveau de compétences des hommes et des équipes soit au niveau des exigences des clients, **MEIGNANT** suggère le remplacement de la conception traditionnelle qui considère celle-ci comme une obligation légale qu'il s'agit d'administrer par une logique managériale.

Celle-ci vise l'analyse des situations, la prise ou l'initiation à la prise des décisions par l'ensemble des acteurs concernés en fonction du meilleur rapport coût avantage exempté et des ressources disponibles externes et internes, la mise en œuvre de ces décisions, le contrôle pour rendre compte des résultats et la régulation en cours de route dans le but de permettre l'atteinte et l'efficacité économique de l'entreprise.

L'approche de GUY LE BOTERF:

Pour **GUY LE BOTERF**, la fonction formation dans l'entreprise est de plus en plus une fonction répartie et distribuée. D'où l'ingénierie et l'évaluation des plans et des actions de formation ne devraient relever de la propriété exclusive de quelques spécialistes.

La fonction formation est donc une fonction éclatée qui est une composante indispensable de la fonction des cadres, des agents de maîtrise, des responsables de groupes de projets, des techniciens.

L'entreprise fait alors appel à ces divers acteurs pour qu'ils exercent non seulement des activités de formateurs occasionnels (coordonner, entraîner à un apprentissage....) mais aussi pour qu'ils participent activement au montage à l'évaluation et au suivi des efforts et des effets de la formation.¹

L'approche de GARY BECHER:

GARY BECHER considère la formation comme un investissement, au même titre que les autres actifs de l'entreprise. De son point de vue, de l'investissement dans le capital humain dépend la rentabilité, la compétitivité de l'entreprise et le maintien des compétences des salariés.

1-2 : La place de service formation au sein de l'entreprise :

La place du service formation dans l'entreprise ainsi que sa position dans la structure dépendent d'une part de critères factuels tels que : la dimension de l'entreprise, la variété des

¹www.memoireonline.com. la formation dans les entreprises, consulté 30/05/15. 20:43

formations à dispenser, le volume de la formation à traiter, le nombre d'établissement, la nature de l'activité de l'entreprise. D'autre part de critères politiques : l'importance que l'on accord ou non à la formation, la volonté ou le refus d'interroger la fonction pédagogique à la fonction encadrement, le choix du système de recrutement du personnel.

1-3 : Politique de formation

Les ressources humaines constituent au sein de toute entreprise un capital qu'il faut rentabiliser, c'est-à-dire rendre toujours plus performant et efficace par une formation solide, adéquate et permanente afin d'accroître quantitativement et qualitativement le rendement et la productivité.

Aussi, la formation doit-elle être perçue comme un investissement permettant à l'entreprise de s'adapter et de se développer. Dans le cadre d'une politique de gestion des ressources humaines rationnelle et dynamique, elle doit être organisée de manière à prendre en compte les intérêts de l'entreprise et les aspirations du personnel.

En matière de formation professionnelle, il n'y a pas toujours convergence entre les besoins de l'entreprise et le désir des agents. Si l'entreprise se soucie de la performance de son personnel en lui donnant l'occasion de compléter ses connaissances et d'améliorer ses capacités en vue d'une meilleure productivité, du côté des salariés, les préoccupations tournent en premier lieu autour de la promotion sociale. Chaque grande fonction de l'entreprise possède sa politique. Il est fréquent de rencontrer des politiques :(Commerciales, de marketing, financiers, industrielles, Humaines).

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. Nous considérerons d'emblée que, pour être efficace, la politique 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 le 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.²

² Jacques Soyer, **fonction formation**, 2^{ème} édition des organisations, paris, 2002, p48.

1-3-1: Les composantes de la politique de formation :**1-3-2 : Les composantes Liées aux acteurs :**

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

Les valeurs de l'entreprise, son style de management, le mode d'élaboration de la politique formation, ils vont influencer son contenu et distribuer les pouvoirs, les responsabilités et les rôles de façon spécifique.

1-3-3 : La direction

Pour l'image de l'entreprise, une Direction peut mettre à la disposition de la fonction formation des moyens importants (elle mettra alors en avant son effort financier en matière de formation). Elle ouvrira son Institut, son Université, son Académie, les plus modestes ouvriront leur Ecole ou leur Centre de perfectionnement.³

1-3-4 : Le responsable hiérarchique

Cet acteur est apprécié sur l'atteinte d'objectifs opérationnels, la politique formation devra lui montrer en quoi la formation sera un élément favorisant l'atteinte de ces objectifs.

D'autre part, l'importance du rôle managérial dans la gestion du changement doit être affirmée dans les politiques de formation. Les capacités formatrices de l'encadrement doivent être utilisées, développées et reconnues dans la gestion de sa carrière.

1-3-5 : Les représentants du personnel

Leur rôle sera plus ou moins affirmé en fonction des finalités assignées à la formation. Les habitudes de l'entreprise au niveau de ses relations avec les représentants du personnel viendront également infléchir la politique formation (le dialogue social est-il recherché ou évité ?).

La formation est un domaine propice à l'apprentissage du dialogue social. Il peut être stratégique, pour une Direction, de faire figurer une recherche de consensus dans l'un des principes politiques.

Certaines Directions s'orientent vers un partage des finalités de la formation : la formation générale est confiée aux représentants du personnel, la formation professionnelle restant sous la responsabilité du management. Cette pratique, bien que contestable, présente l'avantage du maintien de la paix sociale.

1-3-6 : La direction des ressources humaines

³ Jacques Soyer, **fonction formation**, op cite p:49.

Elle sera avant tout à la recherche d'une cohérence avec toutes les autres politiques de personnel.

Elle a en charge la gestion des ressources humaines, elle fera donc pression pour que la formation soit un moyen en phase avec sa vision de la gestion de ces ressources.

Le développement de la motivation au travail fait également partie de ses préoccupations, elle peut vouloir faire jouer à la formation un rôle dans ce sens.

Sa responsabilité du maintien de la paix sociale peut la conduire à éviter les conflits et à accéder à certaines demandes des partenaires sociaux.

1-3-7 : La direction ou le service formation

Le besoin de réalisation de ses membres, leur recherche d'efficacité et de légitimité, leur expérience de la fonction formation, la conception de leur rôle, seront autant d'éléments qui influenceront les principes politiques. Le Responsable Formation mettra surtout en relief les conditions d'efficacité.

Il devra également répondre à la question : « Quel est le premier formateur du personnel - le manager ou le Responsable Formation ? » La réponse à cette question est fondamentale. D'autre part se placera-t-il en expert (conseil sur le fond), ou intervenant (assistance et conseil sur le forme) son origine professionnelle guidera bien souvent ce dernier choix ; pour notre part nous pensons préférable qu'il privilégie le rôle d'intervenant (on parle aussi de consultant interne pour exprimer son rôle)⁴

1-4 : les besoins en formation:

Traditionnellement, on a coutume d'employer le terme (besoins de formation) pour pallier aux (besoins de compétence). dans de nombreux cas c'est confondre une solution Possible (la formation) et une problématique (le besoin de compétence). dans la plus part des cas la notion de besoins de formation occulte les problèmes qu'elle est sensée résoudre et en distingue également trois types de besoins qui souvient :

1-4-1 : les besoins personnels :

Lorsque un salarié éprouve un problème (ou désire un objectif) de sa vie à intérieure ou à extérieure de l'entreprise sans relation directe avec le poste qu'il occupe et qu'il pense que la formation va l'aider nous parlerons de besoin personnel de formation au départ cette formation est à l'initiative du salarié, elle le restera ou si l'entreprise l'accepte, elle passera sur l'initiative de l'entreprise (plan de formation).

⁴Jacques Soyer, **fonction formation**, op cite p50.

1-4-2 : les besoins individuels :

Par convention, nous considérons qu'il s'agit de besoins ne concernant qu'un individu dans le cadre de son poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou son organisation, il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

1-4-3 : les besoins collectifs :

Par convention, nous les ferons correspondre aux problèmes et objectifs concernant des groupes : tous les titulaires d'un poste donné, toutes les personnes d'un statut spécifié, tous les membres d'une unité donnée, là encore, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

1-5 : les objectifs de la formation

La politique de la formation doit coller autant que possible aux grands objectifs de l'entreprise. Ces objectifs sont définis en tenant compte de l'environnement économique, social, technique et culturel dans lequel évolue cette entreprise

Les Objectifs Généraux

Partant de ces réalités, les objectifs généraux en matière de formation peuvent se situer à trois niveaux :

✓ **Objectifs à court terme (1an) :**

- Le perfectionnement individuel
- L'amélioration des performances collectives

À ce niveau, il sera question de chercher à résoudre des problèmes d'efficacité à échéance d'un an : réduction des coûts, amélioration de la qualité, etc.

✓ **Objectifs à moyen terme (2 à 3 ans) :**

Ici il s'agit d'amener l'entreprise à réussir ses évolutions technologiques ou ses changements organisationnels.

- Développer les potentiels
- Optimiser les flux promotionnels
- Former aux nouveaux métiers.

✓ **Objectifs à long terme (3 à 7 Ans) :**

Ils s'intègrent dans les grands objectifs stratégiques de l'entreprise. Dans une telle perspective, la formation doit permettre de diffuser une culture et des valeurs d'entreprise, élever le niveau du personnel, prévenir les inadaptations.

Outil de politique sociale ⁵

⁵ **Elaboration de politique et plan de formation.** www.fichetechnique.pdf 21/03/2015

L'élément commun à tous ces objectifs généraux à court, moyen et long termes, est la formation individuelle de l'agent. C'est dire que dorénavant la formation sera un outil dans la gestion des carrières. La politique promotionnelle du personnel sera en très grande partie basée sur la formation.

Dans cette optique de gestion des carrières, avant de réaliser une action de formation, il convient de répondre à une série de questions⁶

1-6 : Types de formation

1-6-1 : la formation « adaptation »

C'est essentiellement à partir d'une analyse des dysfonctionnements ou d'une recherche d'améliorations des unités de travail que s'opère le recueil des besoins de formation de ce type. Le pilotage est assuré par le Responsable Formation ou un Groupe Pilote.

On distingue généralement les besoins individuels et les besoins collectifs. Ces besoins sont appréciés par la fonction de régulation confiée au Directeur de l'unité concernée ou à une personne qui a reçu une délégation de responsabilité en la matière. Cette personne, responsable du budget, va décider la mise au plan de formation, le rejet ou le report dans le temps, de chaque demande soumise à son appréciation. Pour faire ses choix, elle se fait assister du responsable formation ou d'un membre de l'unité formation de l'entreprise. Elle reçoit régulièrement des états qui, d'une part, lui permettent de suivre l'avancement du plan de formation de l'unité et qui, d'autre part, lui permettent de contrôler le respect des budgets. Ce sont ces états budgétaires qui orientent les décisions d'acceptation ou de refus des nouvelles demandes parvenues en cours d'exercice. Le plan des formations « adaptation » doit être suffisamment souple pour autoriser des modifications, en cours d'exercice, en fonction des priorités. Il s'agit de la partie du plan de formation la moins figée.⁷

1-6-2 : La formation « gestion prévisionnelle du personnel »

Pour ce type de formation, le pilotage doit être assuré soit par un groupe pilote comportant le Responsable Emploi de l'entreprise, soit par le responsable formation-Emploi, si cette fonction existe, soit par le couple responsable formation responsable Emploi, soit enfin par le Directeur des Ressources Humaines. En effet, une collaboration étroite est nécessaire entre les deux domaines : Formation et Emploi.

⁶ Fiche technique présentée par C.I.PRE.S **Élaboration des politiques et plans de formation** en ligne url : <http://www.fichetechnique.com> PDF. 21/03/2015

⁷ Ibid :38.

En préalable, des études sur révolution des emplois sont à faire vont fournir des informations sur les emplois futurs (en quantité et en compétences requises). Ceci va générer, au niveau de la formation

- des actions pour mettre a niveau, en quantité voulue, les futurs titulaires des nouveaux postes ;
- des actions pour faciliter le reclassement, interne ou externe, des personnes dont le poste sera supprimé.

L'élément moteur essentiel de ce type de formation est le projet du forme. Un développement de l'autonomie est indispensable au bon fonctionnement du système. Il peut être mis en place un « passeport » formation, document qui précise les compétences exercées, le « métier-but » à atteindre et les compétences à développer pour y accéder.

L'évaluation, outre les évaluations portant sur l'acquisition des nouvelles compétences au sortir des modules, va porter en final sur le taux de réussite et de maintien dans le nouveau poste ou sur la durée de la période d'adaptation.

Ce type de formation est celui qui s'écarte le plus du « schéma moyen » de la fonction formation dans les entreprises. Au niveau structure, il est d'ailleurs possible d'envisager son rattachement au Responsable Emploi plutôt qu'au Responsable Formation⁸

1-6-3 : la formation aux outils intellectuels de base et la formation « culture d'entreprise »

Ces deux types « outils intellectuels de base » et « culture d'entreprise sont très proches l'un de l'autre, leur mode de fonctionnement correspond à ce que l'on a coutume d'appeler « la formation catalogue »

La fonction de pilotage, exercée par le Responsable Formation ou un groupe pilote, définit le contenu du « catalogue » qui répond aux besoins de l'entreprise

- soit les formations de base nécessaires à d'autres acquisitions plus professionnelles (on peut parler de formation préprofessionnelle).
- soit les formations en lien avec ce que la Direction considère comme devant faire partie de la culture d'entreprise, ou celles censées développer certaines valeurs à promouvoir.

⁸Ibid :40.

Tous les contenus sont regroupés dans un catalogue qui est envoyé à chaque salarié ou mis à sa disposition. Des inscriptions sont prises par les personnes volontaires et la fonction de régulation, nécessairement centralisée au Service Formation, constitue les groupes, envoie les convocations et programme l'activité de la fonction de réalisation qui va animer les formations.

Quelques légères différences existent toutefois entre ces deux types de formation : la formation « culture d'entreprise » présente souvent plus de liens avec le poste occupé, aussi pouvons-nous imaginer une intervention du manager qui peut passer un « contrat » avec son collaborateur. Alors que pour la formation aux « outils intellectuels de base » seul le salarié est concerné par son projet.

De même, l'audit de la formation « culture d'entreprise » demandera une plus grande attention au niveau du contrôle de pertinence et de cohérence, que celui de la formation aux « outils intellectuels de base »⁹

1-6-4 : la formation « projet d'entreprise »

Pour ce dernier type de formation, il s'agit d'actions dont l'initiative est souvent centralisée. C'est à la suite d'une décision de lancer un projet dans la société, que la Direction décide de monter une formation pour l'accompagner. Par exemple

- une formation à la meilleure connaissance de l'entreprise et à l'économie, en accompagnement d'un projet de lancement d'un actionnariat pour les salariés ;
- une formation de tous les animateurs des cercles de qualité, à l'occasion du lancement d'un projet qualité dans toute l'entreprise
- une action visant une meilleure coopération entre les unités, en lien avec le développement d'une valeur de la charte d'entreprise « l'entraide entre les diverses unités de la société »

Les modalités d'inscription sont automatiques, il n'y a pas de véritable recensement des besoins, la formation est suivie par l'ensemble de la cible visée, c'est-à-dire par toutes les personnes concernées par le projet. Les groupes sont systématiquement déterminés, la formation est l'un des aspects du plan d'action spécifique monté avec les différents partenaires impliqués.

Au niveau de la fonction de réalisation, le pilote devra choisir les animateurs de la formation parmi les membres de l'entreprise. La démultiplication se justifie à double titre, d'une part les effectifs touchés sont élevés et les coûts d'une animation externe importants, d'autre part les

⁹Ibid :42.

effets de la formation risquent d'être plus probants si l'animation est assurée par l'encadrement de l'entreprise.

1-7 : La mise en œuvre de la démarche de plan de formation

Le plan de formation est défini par l'employeur et son financement est à la charge de ce dernier. Le comité d'entreprise (ou les délégués du personnel dans les entreprises de moins de 50 salariés) doit notamment être consulté sur le projet de plan pour l'année à venir. Le recueil de l'avis des représentants du personnel a lieu après leur consultation sur les orientations de la formation au sein de l'entreprise.

Le plan s'adresse en principe à tous les salariés. Néanmoins, l'employeur a la possibilité de choisir quel type de salarié sera bénéficiaire des actions de formation mises en place. Sa décision d'exclure certains salariés du plan de formation ne doit cependant pas reposer sur des motifs discriminatoires (âge, sexe, origines, ...).

Le plan de formation n'est rien d'autre qu'un processus qui conduit à détailler, selon une méthodologie bien précisée, le type de formations que l'on prévoit pour l'année à venir, le nombre d'heures correspondant, les salariés concernés et les dépenses afférentes. On distingue en général quatre phases dans l'élaboration du plan.¹⁰

Le plan de formation concrétise la politique de formation. Il rentre dans une stratégie qui est conçue avec l'apport des outils et méthodes de détermination des besoins.

Il doit combiner dans un ensemble cohérent, la diversité des moyens dont dispose l'entreprise pour améliorer la qualité des ressources humaines. Cette cohérence doit être obtenue à partir de certaines tendances et contraintes.¹¹

1-7-1 : Etape 1 : définir les objectifs stratégiques

La DRH et le responsable formation vont recueillir des informations sur évolutions du marché, de la concurrence et effectuer une analyse sur les compétences stratégiques

Ils solliciteront la direction générale et le comité de direction pour connaître les grandes orientations stratégiques et le projet de l'entreprise. Ils communiqueront auprès de managers sur la politique de formation, rappelleront les points clé de la réforme et les orientations de la branche professionnelle en matière de formation

¹⁰ANNICK Cohen **toute fonction ressource humaine** dunod, paris, 2006, p260.

¹¹http://www.fichetechnique.com/pdf/op-cite_p08_27/03/2015

Ils interrogeront les managers sur les projets, les objectifs de changement, les investissements prévus, les dysfonctionnements, les évolutions d'activités ou de métiers concernant leur unité.

1-7-2 : Etape 2 : Détecter et analyse de besoins de formation

On peut classer les besoins en formation en deux catégories :

- ✓ les besoins collectifs, qui sont identifiés par le responsable de formation auprès des cadres dirigeants et des managers opérationnels lors d'entretiens de recueil de besoins.
- ✓ Les besoins individuels, qui sont recensés par les managers lors des entretiens d'appréciation ou lors des entretiens professionnels. Les demandes d'exprimées directement par les collaborateurs font également partie du besoin individuel.

Face à une demande de formation d'un collaborateur exprimé par un manager, le responsable formation doit faire une analyse de besoin réel, et vérifier si ce besoin provient réellement d'un problème de niveau de compétences du collaborateur et non pas d'un problème lié à l'organisation, à l'environnement ou à la motivation du collaborateur.

Si le responsable de formation perçoit qu'il s'agit réellement d'un besoin en compétences, il va alors choisir les dispositifs le plus adapté en proposant par exemple un tutorat, une mise sur un projet ou une formation. Il faut garder à l'esprit que la formation n'est qu'un moyen parmi d'autres pour remettre à niveau ou développer les compétences d'un collaborateur.

Préalable à la construction du plan de formation, le recensement des besoins est une phase importante pour l'efficacité de la formation. Sa qualité conditionne bien souvent le degré de mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés¹²

L'analyse des besoins de formation se situe donc au niveau de la démarche réactive, il s'agit de faire remonter les besoins pour qu'ils puissent dans la mesure du possible être intégrés au plan de formation. Cette logique ascendante s'appuie sur : « les informations du service de formation » le recensement des demandes individuelles, le recensement des demandes collectives ou de service, la rencontre des salariés en entretien individuel; les réunions avec l'encadrement ; l'analyse des services, de l'emploi ou des dysfonctionnements»¹³

1-7-3 : Etape 3 : Etablir le plan de formation

Elaborer le plan de formation de l'entreprise est une opération complexe qui nécessite le respect de nombreuses étapes clés. Deux axes principaux doivent guider ce travail:

- ✓ La cohérence avec la stratégie de l'entreprise

¹²FAISANDIER S, Soyer J, **Fonction formation**, Paris, Eyrolles, 2007,4^{ème} édition, p229.

¹³ARDOUIN T, **Ingénierie de formation pour l'entreprise**, paris, Dunod2006,2^{ème} édition; p62.

- ✓ Les exigences de la réforme de la formation professionnelle¹⁴

Mais aussi différentes actions en faveur de la formation des salariés peuvent être mises en œuvre dans le cadre du plan de formation. Deux principaux types d'actions sont à distinguer, le Code du travail prévoyant un régime spécifique pour chacune d'entre elles. Sont ainsi à différencier :

- Les actions d'adaptation au poste de travail ou liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi. Elles constituent un temps de travail effectif et donnent lieu pendant leur réalisation au maintien par l'entreprise de la rémunération du salarié. En cas de dépassement de l'horaire de travail habituel pendant la formation, celui-ci est ainsi pris en compte au titre d'heures supplémentaires.
- Les actions de développement des compétences des salariés. Lorsque ces heures de formation se déroulent pendant le temps de travail, elles sont soumises au même régime que les actions d'adaptation au poste de travail (avec maintien de la rémunération). Mais un accord entre l'employeur et le salarié peut prévoir que la formation se déroulera pour tout ou partie en dehors du temps de travail effectif. Dans ce cas, les heures correspondantes donnent lieu au versement par l'employeur d'une allocation de formation dont le montant est égal à 50 % de la rémunération horaire nette de référence du salarié.

Le plan de formation peut également prévoir d'autres mesures telles qu'un bilan de compétences et/ou une validation de l'expérience du salarié. Ces actions ne peuvent être réalisées qu'avec l'accord du salarié et un refus de sa part ne peut pas être considéré comme une faute ou comme un motif de licenciement.¹⁵

1-7-4 : Etape 4 : Réaliser le plan de formation

Cette étape consiste à organiser les actions de formation conformément au plan de formation.

Un aspect administratif et logistique encadre cette étape :

- Suivi du plan prévisionnel.
- Inscriptions.
- Convocations.
- Recherche de sales.
- Mise à disposition du matériel pédagogique.

¹⁴Ibid., P264.

¹⁵ DROIT-FINANCE.NET *le plan de formation de l'entreprise : définition et déroulement* (enligne)
[http://www.droit-finance.com/commentcamarche.net/fac\(ref : le 16 avril2015\).21 :30](http://www.droit-finance.com/commentcamarche.net/fac(ref : le 16 avril2015).21 :30)

➤ Gestion des attestations.

La DRH veille au bon déroulement et intervient lors les formations faites en interne au moment des ouvertures et des clôtures de séminaires pour rappeler les objectifs de la formation, faire passer les messages stratégiques, répondre aux questions éventuelles et recueillir auprès des participants leur niveau de satisfaction.¹⁶

1-7-5 : Etape 5 : suivre et Evaluer de formation

1-8: Dans la littérature, plusieurs définitions de l'évaluation sont disponibles :

- ✓ L'évaluation est un processus méthodique afin de déterminer la valeur, l'utilité et la signification des données recueillies sur la formation
- ✓ L'évaluation est une comparaison des valeurs et qualité d'une formation .L'évaluation est un processus de formation de jugements de valeur au sujet de la qualité des programmes, des produits et des buts
- ✓ L'évaluation est un processus méthodique de collecte et d'analyse de données afin de déterminer si et à quel degré les objectifs sont ou ont été rencontrés
- ✓ L'efficacité de l'évaluation est la détermination de l'étendue à laquelle le programme a rencontré les objectifs de performance établis
- ✓ L'évaluation est une étude élaborée et menée afin d'assister une audience à déterminer le mérite et la valeur d'un objectif ¹⁷

Une Evaluation n'a de sens que compare aux objectifs fixes en amont. Ceux-ci sont différents selon la nature et le contexte de l'action de formation. Il n'existe donc pas d'indicateurs universels et chaque formation doit avoir son propre system d'évaluation.

1-9 : Les différents niveaux d'évaluation

« L'organisme de formation doit évaluer l'action. Il existe deux types d'évaluation :

- **l'évaluation « à chaud »** pour connaître le degré de satisfaction des stagiaires sur l'atteinte des objectifs, l'adéquation aux attentes, l'animation du formateur, les méthodes pédagogiques et l'organisation matérielle (lieu, horaire, repas, pauses, supports remis...)

¹⁶ANNICK Cohen, op cites p 267.

¹⁷Meyer, Mary Kay; Elliott, Vicky, *Training Evaluation: A Review of Literature* National Food Service Management Institute, the University of Mississippi. February, 2003, p18. PDF

- **l'évaluation « à froid »**, réalisée plusieurs semaines après le retour dans l'entreprise qui permet de mesurer l'impact de la formation sur l'environnement de travail (compétences acquises, mise en pratique sur le poste de travail, utilisation des connaissances acquises, amélioration de l'organisation de travail, diminution d'erreurs ou de défauts, optimisation des outils de production ...). »¹⁸

1-10: Les outils d'évaluation de formation

L'évolution de la formation a conduit à des réflexions avancées sur les outils que l'on peut utiliser en entreprise. Les années 1990 ont vu fleurir des outils sophistiqués de calcul du retour investissement des actions de formation. On pensait alors arriver à quantifier les effets de la formation en utilisant des outils du contrôle de gestion, ainsi que des modes de maintien des apprentissages dans le temps. Si la quête du Graal a été quelque peu abandonnée, le souci de l'évaluation et de son outil demeure vivace.¹⁹

- **Les questionnaires de satisfaction**

Ils fleurissent dans les entreprises. Chacune a mis en place son propre questionnaire, plus ou moins détaillé, et en fait une utilisation rapide. Un premier arbitrage porte sur la date d'envoi de ce questionnaire : à chaud ou à froid

Cette remarque d'un responsable de la formation montre les difficultés liées à l'évaluation à froid. Le taux de réponse est plus faible, et le traitement des informations moins exhaustif. En revanche, cette démarche oblige si les salariés font l'effort d'y répondre à repenser à la formation et à se poser la question de la mise en application et de utilité des acquis quelque temps après.

Faire remplir ce questionnaire une semaine après le stage au mérite de rappeler aux stagiaires qu'ils ont acquis des connaissances et qu'ils doivent songer à les appliquer.²⁰

Les questionnaires et entretiens sont conçus afin de mesurer la valeur du programme par les participants et leurs supérieurs. La comparaison entre les deux entités permet d'établir l'impact de la formation.²¹

- **Les QCM, tests et mises en situation**

¹⁸Articles du code du travail Circulaire DGEFP du 19 juillet 2012, «relative à la mise en œuvre du contrat de professionnalisation », [http://www.opcalia.com/cg.opcalia/\(page consulté le 13 avril 2015\).10 :50](http://www.opcalia.com/cg.opcalia/(page%20consult%C3%A9%20le%2013%20avril%202015).10%3A50)

¹⁹SYLVIE Guerrero, « les outils de RH » 2^{ème} édition 2004, p185.

²⁰Ibid, P 187.

²¹15Philips, J. J. (2004) *ROI Forecasting- Justifying Projects Before Implementation*. March 1,16 pp. www.jackphillipscenter.com.

Les outils mis en place pour évaluer les acquis pendant la formation sont en général laissés à la discrétion du formateur. Il peut arriver que pour certaines formations, un outil de contrôle soit mis en place. Plusieurs cas de figure se présentent :

L'entreprise dispose d'un centre de formation avec des stages « maison » considérés comme stratégiques, à l'exemple des stages qui permettent de cimenter la culture de l'entreprise ou développer des compétences clés. Dans ce cas l'entreprise peut décider de créer des outils standards qui seront utilisés à la fin de chaque formation. C'est avec les formateurs que ces outils sont conçus et actualisés régulièrement.

L'entreprise veut utiliser la formation pour offrir des validations d'acquis à ses salariés : diplôme de type *Cambridge first certificat* en anglais, ou équivalences avec des diplômes de l'éducation nationale. Dans ce cas, un partenariat avec des organismes compétents est nécessaire et l'évaluation²²

1-11 : Les critères d'évaluation de formation

L'entreprise peut évaluer les formations selon quatre types de critères, organisés par complexité croissante de mise en œuvre. Le plus répandu et le plus simple consiste à interroger les salariés sur leur satisfaction à l'issue de la formation²³

En général on considère qu'il y a quatre moments forts dans l'évaluation d'une action de formation telle qu'elle est définie par le législateur.

- I. **La satisfaction des stagiaires** : il s'agit de mesurer si les salariés sont satisfaits de la formation qu'ils ont suivie, et de manière générale ce qu'ils en pensent. Ce premier niveau d'évaluation est réalisé « à chaud », à la fin de formation. Pour éviter les effets d'euphorie ou les réactions immédiates qui manqueraient de recul, certains responsables de formation préfèrent retarder le moment de l'évaluation de la satisfaction et la réaliser quelques semaines plus tard, « à froid ». L'inconvénient de cette deuxième approche est le faible taux de retour. C'est en principe un questionnaire de satisfaction qui est mis en place dans cet objectif.
- II. **Les apprentissages** : en fin de formation, il peut arriver que des mises en situation, tests ou questions soient utilisés par les formateurs pour vérifier les acquis des stagiaires. Il est rare que de tels outils soient construits en entreprise, sauf dans le cadre d'un centre de formation interne ou pour des stages très spécifiques, de type bureautique ou langues. La mesure des apprentissages à l'externe sanctionnée par un

²² Op.cit. P SYLVIE Guerrero, **les outils de RH** p191.

²³ MARIAN Lambert, ISSABEL Marion et JEAN Claude sigot **Quand la formation continue** Paris, p78.

diplôme lorsque la formation permet d'accéder à un niveau d'études ou de validation plus élevé.

- III. **Le transfert sur le poste de travail:** on aborde avec le transfert des acquis le cœur de l'évaluation de la formation, et pourtant les outils de mesure spécifiquement dédiés au transfert sont loin d'être développés dans les entreprises. La plupart des entreprises profitent de l'entretien annuel d'évaluation
- IV. **L'efficacité organisationnelle:** elle relève plus du discours institutionnel que de faits démontrés. Et pour cause : alors que l'on a du mal à repérer comment évaluer le transfert en compétences d'une formation, comment ensuite trouver une traduction sur le plan organisationnel. Un tel défi est d'autant plus difficile à relever que les formations managériales, diplômées, ou plus généralement qui ne sont ni techniques ni applicables immédiatement posent toutes le problème de leur efficacité. Avec des objectifs aussi variés, il devient épineux de pouvoir prétendre évaluer l'impact organisationnel d'un plan de formation.²⁴

²⁴ibid , 186.

V. Tableau no 01 : Les 4 niveaux de l'évaluation d'une formation

Critères	Principaux outil	Utilisation en entreprise
satisfaction	questionnaire	Très utilisé
apprentissage	Test de connaissance QCM simulations mise en situation	utilisé
Transfert sur le poste de travail	Entretien annuel résultat atteints validation de compétences	Utilisé Utilisé rare
Efficacité organisationnelle	Questionnaire retour sur investissement Turnover Productivité Chiffre d'affaires	Rare Rare Rare Rare

Tableau no 1 :²⁵**1-12 : Le référentiel de formation**

Référentiel de formation met en relation les compétences et la formation, il donne l'ensemble des savoirs et des savoir-faire nécessaires pour maîtriser les compétences requises. En effet, les compétences clarifiées, il devient alors possible d'analyser les savoirs et les savoir-faire nécessaires pour maîtriser cette compétence. Il reprend donc quant à lui toutes les informations qui, en partant d'un niveau donné, doivent être suivies pour amener une personne à satisfaire aux exigences d'un emploi considéré.

Le référentiel professionnel, c'est-à-dire de le présenter, de l'approprier et de le modifier pour permettre l'apprentissage du formé». Nous reviendrons sur l'aspect de la construction du référentiel lors de la description méthodologique de notre recherche.²⁶

Le référentiel comme outil de développement de la formation :

²⁵Ibid, 185.

²⁶GUITTET A, **Développer les compétences par une ingénierie de la formation**, paris ESF éditeurs 1998.

- ✓ Situer l'écart existant entre ce que l'on sait et ce qu'il s'agit d'acquérir
- ✓ Identifier ses besoins de formation »
- ✓ Permettre « l'analyse des besoins en formation »
- ✓ Déterminer les programmes de formation et les plans d'action subséquents
- ✓ Permettre « la construction d'outils et méthodes pédagogiques»²⁷

Conclusion

La formation comme un ensemble d'action, de moyen de techniques et de support planifiés à l'aide des quels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements leur attitude et leurs habilités 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 des tâches adéquates de tâches actuelles et futures, ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou de perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs prend en charge.

Donc la formation apparaît comme une constante dans l'entreprise, on ne peut pas imaginer le développement de l'entreprise sans pour autant faire référence à la variable formation, la formation consiste à enseigner un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes, avec l'évolution rapide de l'environnement et des métiers, entreprendre des actions de formation est désormais une nécessité indiscutable pour le développement de l'entreprise.

²⁷LABRUFFE A, **Mangement des compétences construire votre référence**, AFNOR, 2003, P44.

Chapitre 111

La Compétence

1-présentation théorique de concept compétence

1-1 : La compétence

1-1-1 : Notion de la compétence

La notion de compétence vient se heurter à d'autres idées telles que le poste ou la qualification. Il est donc nécessaire de s'intéresser à la nouveauté qu'elle introduit et qui justifie l'utilisation de ce nouveau concept. La compétence évolue avec le temps, elle peut s'accroître, mais également se détériorer en fonction du temps. Les savoir-faire peuvent se perdre. La compétence peut être reconnue à un moment donné, mais elle peut se perdre. La compétence est à mettre en relation avec l'activité. Elle est conceptualisée, requise par l'activité et doit se traduire par une performance exprimée en objectifs.

1-2 : Comment la compétence est venue à la GRH

« Le Management Stratégique s'intéresse à la gestion stratégique des compétences organisationnelles et/ou stratégiques (niveau macro), la GRH, à la gestion des compétences individuelles (niveau micro) et dans une moindre mesure collective (niveau méso). »¹

Les années 1980 marquent le début d'une popularité croissante pour la thématique des compétences dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et du management stratégique. Toutefois, si les développements propres à ces deux champs disciplinaires ne se sont pas réalisés de façon complètement étanche, des différences notables demeurent quant à leurs niveaux d'analyse du concept et au choix des problématiques associées considérées comme pertinentes.

1-3 : L'introduction de la compétence à la GRH suit un processus très simplifié en plusieurs étapes :

Premièrement : émergence de la manufacture, avec un objectif, la lutte contre la flânerie, le poste est défini précisément à cette fin. La rémunération attractive devient un levier d'action pour inciter les ouvriers à faire leur travail. Cette situation n'est pas si ancienne que cela ;

Deuxièmement : la pénurie de main d'œuvre faisant, il y a nécessité de fidéliser les salariés,

¹Evelyne Rouby et Catherine Thomas, « L'articulation compétences individuelles / compétences stratégiques vers une solution de gestion intégrée des compétences », Revue Interventions économiques [En ligne], 40 | 2009, mis en ligne le 01 octobre 2009, [http://interventionseconomiques.revues.org/134consulté 13/05/15](http://interventionseconomiques.revues.org/134consulté%2013/05/15). 20:02

de les impliquer. L'emploi est encadré par le droit social (conventions collectives et protection sociale). La politique d'intégration dans l'entreprise est alors le levier d'action pour motiver les salariés ; enfin, la pérennité des crises structurelles, le développement du chômage entraînent un objectif d'efficacité. La compétence, la coopération active mise en efficience par l'organisation est alors indispensable. Dans ce contexte menaçant, la contribution à l'employabilité des salariés devient alors le levier d'action. L'emploi à vie n'est plus assuré.²

1-4 : Le développement de compétences et ses enjeux pour l'entreprise et salariés

14-1 : Un modèle de développement de compétences :

Nous pouvons proposer un modèle du développement des compétences en cinq voies schématisées ci-après

La première voie de développement des compétences correspond au modèle de la formation sur le tas: les situations professionnelles nouvelles exigent de l'individu la production par tâtonnement et essais erreurs de compétences nouvelles dans l'action: il s'agit d' « *une logique de l'action* ».

La deuxième voie de développement des compétences renvoie au schéma de la formation alternée: il y a une itération entre la transmission de savoirs théoriques en classe et la production de compétences en stage: il s'agit d'une « *logique de la réflexion et de l'action* ».

La troisième voie de développement des compétences correspond aux situations d'analyse de pratiques mises en œuvre en entreprise ou en organisme de formation. Elles consistent à formaliser les compétences implicites produites dans l'action (voie 1) et ainsi à les transformer en savoirs d'action¹ (les compétences sont mises en mots et transformées en savoirs communicables validés par le groupe, ils deviennent ainsi transmissibles à d'autres): il s'agit d' « *une logique de réflexion sur l'action* ».

La quatrième voie de développement des compétences correspond aux situations de définition anticipée de nouvelles pratiques par des salariés, par exemple au sein de groupes progrès ou de résolution de problèmes. Les salariés définissent par anticipation de nouvelles

²Actes du séminaire - Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques(Mis à jour le 15 avril 2011) consulté 13/05/15 <http://eduscol.education.fr/cid46097/la-notion-de-competences-et-ses-usages-en-gestion-des-ressources-humaines.html>. 21:30.

pratiques au regard de critères de qualité, productivité,... qu'ils mettront en œuvre ensuite de retour au travail: il s'agit d' « *une logique de réflexion pour l'action* ».

La cinquième voie de développement des compétences: les savoirs théoriques acquis par la formation sont intégrés en connaissances par les individus et alimentent des capacités qui prendront la forme de compétences différentes selon les situations rencontrées. Nous retrouvons ici l'hypothèse dominante sur laquelle repose la formation initiale sans alternance: la formation transmet des savoirs qui sont supposés s'investir dans des pratiques sous la forme de compétences lorsque les individus seront en situation professionnelle: il s'agit d'une « *logique de l'intégration/ assimilation* ». ³

1-5:Le développement permanent des compétences

Les activités à maîtriser évoluant constamment, rien n'est jamais acquis. Un développement permanent des compétences est ainsi indispensable, autant au niveau individuel que collectif :

a) Le développement des compétences

Dans la mesure où les compétences sont une capacité à l'action, c'est par l'expérimentation que l'acquisition des compétences sera la plus efficace. Ceci sera valable pour tout déficit dans les savoir-faire ou les savoir-être.

b) Le développement individuel des compétences

Pour développer réellement ses compétences, il est essentiel de le vouloir. Dans ce but, soit la compétence à acquérir s'inscrit dans les objectifs de la personne soit celle-ci a elle-même pris conscience du déficit existant et émis le désir de le combler. Dans les deux cas, l'individu doit être un *acteur de son propre développement, de sa carrière, de sa vie*.

Il s'agit ensuite d'amener l'individu au succès, grâce à

1. une capacité à s'identifier avec les objectifs de l'entreprise (adéquation entre ses objectifs personnels et ceux de l'organisation)
2. la valorisation de ses forces (activités maîtrisées) et de son potentiel exprimé en termes de SFEP
3. une progression permanente, par le développement des compétences, synonyme de responsabilités accrues.

³WITORKI R« *De la fabrication des compétences* » p 5-7

URL :https://hal.archivesouvertes.fr/file/index/docid/172696/filename/art-edpte-135.DOC.07/04/2015_14:17

c) Le développement des compétences d'une équipe

Une équipe n'est pas la somme des compétences disponibles. C'est la dynamique créée par des individus, aux profils variés, mobilisés par le fait de réussir ensemble un projet, une mission.

Dans ce but, il faut

- 1) obtenir l'adhésion de tous par rapport à la mission et aux objectifs
- 2) valoriser au mieux les complémentarités, par rapport à l'ensemble des activités à remplir dans le cadre de l'équipe
- 3) clarifier les règles du jeu, pour favoriser un feedback permanent, source de progression pour chacun.

Connaître les profils individuels de chacun (compétences, potentiels et objectifs) se révèle alors essentiel pour la dynamisation des équipes. La performance des organisations en profitera directement.

d) Le développement de l'organisation

L'organisation du 21ème siècle sera apprenante, ou ne sera pas, en nous permettant de « plagier » une citation célèbre. L'ensemble des processus, systèmes et outils devront donc viser cet objectif, pour renforcer les efforts en la matière.

Par exemple, une organisation performante doit se fixer des objectifs concrets en matière de développement des compétences. La plupart des entreprises se contentent d'objectifs quantitatifs, mesurables, généralement financiers. Or les objectifs financiers sont atteignables à court terme sans développement des compétences.⁴

1-6: Les enjeux du développement des compétences:

Le développement des compétences représente des enjeux pour l'entreprise et les salariés en même temps :

1-6-1 : Les enjeux du développement des compétences pour l'entreprise

Actuellement la survie et le développement des entreprises sont liés directement à sa capacité d'adaptation aux changements permanents que connaît l'environnement économique,

⁴ Article publié en 1998 par HELD Daniel et RISS Jean –marc « *développement de compétence au service de l'organisation apprenante* » [www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/004/hlddc.pdf] 09/05/15. 20 :17

politique, financier,... de l'entreprise, d'anticiper et de satisfaire les besoins du client qui devient de plus en plus exigeant, et par conséquent faire évoluer leurs organisations, leurs métiers, et leurs emplois. Il est primordial, tant pour l'entreprise que pour ses employés, de continuer à préparer l'avenir et d'établir une véritable stratégie de développement des compétences.

La fonction de ressource humaine est considérée aujourd'hui comme une clé de la création de la valeur, et une arme pour faire face aux défis auxquels les dirigeants d'entreprises sont confrontés, à savoir :

Premièrement, La mondialisation de l'économie, et l'accélération des échanges.

Deuxièmement ; Une concurrence de plus en plus forte.

Troisièmement ; Une montée technologique rapide.

Quatrièmement ; Le développement des technologies de l'information et de la communication.

Dans ce nouveau contexte, la compétence permet à l'entreprise d'être flexible et réactive, etc'est par la mobilisation de l'ensemble des individus sur les métiers et les projets de l'entreprise.

1-6-2 : La compétence comme source d'avantage concurrentiel d'entreprise.

Créer un avantage concurrentiel: tel est l'objectif et l'intérêt opérationnel d'une approche gestionnaire, celle développée en stratégie pas les théories dites des ressources. Le concept de compétence vient pallier les insuffisances supposées dans la littérature en stratégie sur les portefeuilles d'activités et les marchés : pour Prahalad et Hamel (Prahalad, C.K., 1990), la firme ne peut être considérée comme un simple portefeuille d'activités déterminées par une technologie, un produit, un prix et un marché. Prenant appui sur l'exemple de NEC et d'autres entreprises japonaises, ils soutiennent la thèse suivante : les entreprises qui réussissent sont celles qui pensent en termes de portefeuilles de compétences clés et non en termes de portefeuille d'activités. Ce disant, leur contribution peine à donner une définition claire de ce qu'est une compétence clé ("core compétence"), concept qui sert pourtant de clé de voûte à leur argumentation. Prenant appui sur la métaphore végétale, ils comparent la firme diversifiée à un arbre, dont le tronc et les branches principales sont les produits clé (Core

products”), les ramifications sont les centres de profit (business units), les feuilles, les fleurs et les fruits sont les produits finis, et les compétences clés “le système de racines qui nourrit, et apporte croissance et stabilité”. Ils donnent à la compétence une dimension collective, intégrative, comprenant des savoir-faire et des technologies: “*les compétences clés sont l’apprentissage collectif dans l’organisation, surtout la façon de coordonner des savoir-faire (skills) de production différents et d’intégrer des courants multiples de technologies.*”. Plustard, Hamel prolonge ce propos: une compétence est “un ensemble de savoir-faire (skills) et de technologies, plutôt qu’une compétence ou qu’une technologie isolée : tout savoir-faire, toute technologie, n’est pas une compétence. L’auteur soulève une difficulté: celle du niveau d’agrégation à partir duquel on peut parler de compétence clé :

*“si une équipe de managers identifie 40 à 50 compétences-clés, alors il s’agit probablement de savoir-faire plutôt que de compétences clés. A l’inverse, s’ils listent seulement une ou deux compétences, ils désignent probablement des méta-compétences plutôt que des compétences clés”.*⁵

1-6-3: Les enjeux du développement des compétences pour le salarié :

La compétence, enjeu fort pour l’entreprise, présente également de réels attraits pour le salarié.

Tout d’abord, elle représente pour lui un enjeu professionnel important, plus qu’un enjeu personnel et culturel : le développement de ses compétences lui donne la possibilité être présente pour lui un atout dans la gestion de sa carrière, et le développement de ses projets professionnels, sans oublier qu’elle représente aussi un facteur essentiel de motivation. Enfin la compétence est un élément de reconnaissance sociale, et elle pourrait aussi participer à la dynamique collective à condition qu’elle devienne une référence partagée, susceptible d’engager l’ensemble des acteurs impliqués dans la compétence (l’entreprise, l’individu, organisme de formation...)⁶

1-7 : notions proche de compétence, définitions et les approches de compétence

⁵ Article publié dans le revue GESTION 2000 no 2mars –avril 2000 p 13.

14(http://www.academia.edu/1526777/La_comp%C3%A9tence_ses_d%C3%A9finitions_ses_enjeux).

18/04/2015 17 :54

⁶ M^r S.S AMARI « *la problématique de la construction de compétence entre formation et apprentissage* » Anset d’Oran, p 05, URL : <http://www.iefpedia.com/france/wp-content/uploads/.pdf>.

1-7-1 : Que signifie la compétence ?

Une compétence n'existe pas seule. C'est un individu qui la porte. Si elle est largement utilisée, on s'aperçoit vite que se cachent des interprétations très différentes en fonction du positionnement des différents courants de pensée. Il nous est apparu intéressant de distinguer en premier lieu les concepts les plus souvent utiles qui gravitent autour de celui de compétence⁷

1-7-2 : Quelques notions proches de celle de compétence

Au cours de ces dernières années, de nombreuses définitions ont été avancées pour tenter de faire le tour de cette notion de compétence. Leur multiplicité montre la difficulté de l'exercice. Mais chacune apporte une idée intéressante. En réalité, la notion de compétence n'existe pas en soi, mais ce qui existe réellement ce sont des personnes plus ou moins compétentes.

1-7-3 : Compétence versus professionnalisme

Il est important de préciser ce que nous pouvons entendre par professionnalisme. « *Le professionnalisme correspond à la maîtrise des situations professionnelles auxquelles un individu peut être confronté. Cette maîtrise est liée aux compétences qu'il possède et s'évalue souvent à travers la qualité du travail observé dans la durée* »⁸. Le professionnalisme reflète le niveau de maîtrise des compétences par l'individu dans son travail

1-7-4: Compétence versus potentiel

Le potentiel peut être défini comme des aptitudes ou qualités susceptibles de s'épanouir dans l'avenir chez un individu, et qui justifient de lui confier de hautes responsabilités, Par ailleurs le potentiel peut être considéré comme ;⁹

- ✓ l'ensemble des compétences réellement observées chez un individu et mises en œuvre dans sa fonction
- ✓ l'ensemble des compétences existantes, mais non encore mises en œuvre dans la fonction concerné

⁷ Dietrich. A, Compétence et GRH. Thèse en science de gestion, IAE De Lille 1995.

⁸ C. Batal ; **la GRH dans le secteur public**, tome 1, éd, Organisation, paris, 1997, P252.

⁹ J .F- Amadiou et J-Projot, **GRH et relations professionnelles**, éd, Management, paris, 1996.

- ✓ les aptitudes constatées chez un individu, mais qui n'ont pas encore eu l'occasion d'être développées. ces aptitudes se transforment en compétences utilisables par l'entreprise après une formation.

1-7-5: Compétence versus expérience

Au sens de connaissance pratique, l'expérience s'intègre à la compétence comme de ses composantes: le savoir-faire. Au sens de processus dynamique, elle correspond à un niveau de maîtrise dans une situation de travail donnée ou dans un parcours professionnel.¹⁰

1-7-6: Compétence versus performance

C'est en 1960 que N. Chomsky intègre le terme compétence dans sa terminologie en opposition à performance. Selon M.Parlier, la performance est la réalisation d'un travail. D'autre part, elle peut être définie comme étant le résultat de la combinaison de compétences, de la motivation des individus à les mettre en œuvre .de la fixation pertinente des objectifs et de l'allocation des ressources nécessaires.

1-7-7: Compétence versus qualification

Lors des journées internationales de la formation à Deauville en 1998, le MEDF (mouvement des entreprises en France), a fait la différence entre les notions de qualification et de compétence comme suit : la qualification est considérée comme une boîte à outils qu'un individu s'est construite à l'école, en formation professionnelle, au travers de l'expérience professionnelle et sociale. Et si la qualification est l'ensemble des éléments constitutifs de cette boîte à outils, la compétence n'est que la manière d'utiliser cette boîte par l'individu

« Le terme compétences recouvre la connaissance, les aptitudes professionnelles et le savoir-faire maîtrisé et mis en pratique dans un contexte spécifique » ; alors que « le terme qualifications se réfère à l'expression formelle des aptitudes professionnelles d'un travailleur reconnue aux niveaux international, national ou sectoriel»¹¹.

1-8: Définitions générales de compétence

Pendant longtemps, la compétence avait seulement un sens juridique qualifier le pouvoir attribué à une personne ou à un organisme.

¹⁰ Valérie Marbach, **évaluer et rémunérer les compétences**, édition d'organisation, 1999.

¹¹ *Recommandation sur la mise en valeur des ressources humaines et la formation* (OIT2004).18/04/15 10 :30

- « *compétence : pouvoir d'un tribunal, d'un fonctionnaire, d'un officier public* »
- « *compétent : qui a le droit de connaître d'une matière, d'une cause...Le mariage doit être contracté devant l'officier civil compétent*¹².

Dans le langage courant à partir du 15^{ème} siècle, « *compétence provient du latine dans le langage qui connaît bien une question, une matière, un domaine, un travail.*»¹³

1-8-1 : définitions selon les différents approches

Le terme compétence n'est pas certainement pas une nouveauté, selon le dictionnaire Larousse, cette notion dérive du latin (*competentia*) qui désigne des aptitudes et de l'anglais *compétence*, principalement associé à l'aptitude et à la capacité,

Dans le milieu professionnel, le mot compétence est apparu en premier lieu dans le milieu militaire puis dans le contexte de l'entreprise. Il est associé à des caractéristiques du comportement dans les années 1950. Ensuite son utilisation se généralise dans les entreprises dans le cadre de la sélection et de l'orientation de carrière. Puis ses applications s'étendent et se renforcent à la formation et au développement. Dans les années 80 la qualité et la flexibilité des RH deviennent un élément d'adaptation pour répondre à la globalisation et à la montée de la concurrence.

En général on admet que c'est durant les années 70 dans le contexte économique américain, et plus tard en Europe que la notion de compétence a vu le jour dans le cadre de la concurrence accrue générée par la globalisation. Ainsi la compétence est d'abord apparue dans le champ des pratiques avant d'être étudiée par les chercheurs, Malgré son caractère imprécis, le concept de compétence a progressivement élargi sa signification théorique, et sa portée pratique devenant une notion clé de la GRH, des vingt dernières années.

Il est difficile de trouver une définition claire et simple de la notion de compétence. De ce fait il n'existe pas de définition pertinente unique cependant la définition la plus pertinente. La plus parlante pour les professionnels et la plus facile à matérialiser, est celle du célèbre trip type :

¹² Claude Levy-Le Boyer, **la gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises**, nouvelle édition Groupe Eyrolles, 2009.

¹³D.DeCalan, sous dir. « *reconnaissance et compétence* », *objectif compétences*, paris, 2002, P 13(<http://objectif-competenances.medef.fr>). 20/04/2015 01 :30

«un ensemble de savoir, savoir-faire et savoir- être qui sont manifestés dans l'exercice d'un emploi/métier dans une situation d'activités donnée » .En outre, on peut encore citer les différentes approches qui existent et les plus répandues en entreprise (pratique) qui sont centrées sur la vision sur lesquels on peut rencontrer quatre types d'approches assez courantes

- ❖ Une première approche de la compétence est celle qui consiste à définir la compétence d'après les effets produits. Elle est alors un ensemble complexe de dispositions, de connaissances, de motivations, d'habilités et de comportements, chacun de ces éléments interagissant avec les autres. Et par la suite la compétence devient un produit d'un processus de relation au réel, processus « itératif et progressif ». (L'analyse du processus d'évaluation des compétences)
- ❖ Une deuxième approche met l'accent sur les déterminants environnementaux de la compétence. De ce fait les entreprises doivent s'adapter aux changements ainsi la notion de compétence est percuté la notion de qualification, car les compétences interrogent directement la dynamique des relations sociales dans l'entreprise quelle se traduit par : - l'incertitude et de l'ambiguïté ressenties par les opérateurs ; - transformations du travail et à l'élévation des formes d'emploi ; - maîtriser des incertitudes dans un contexte de résolution de problèmes ; - renforcement de l'individualisme.
- ❖ Troisième approche, la compétence est perçue comme un construit social qui donne sens et valeur aux comportements humains efficaces pour augmenter l'efficacité des organisations où la compétence réunit la valeur individuelle et la valeur sociale pour devenir un processus d'attribution, de jugement social appliqué à la performance et au résultat qui en est issu.¹⁴
- ❖ Quatrième approche la compétence est centrée sur la dimension cognitive. Selon Antolin -Glenn les compétences se trouvent : « à l'interface des situations et des fonctions cognitives les plus complexes de l'opérateur ; elles sont mobilisées par l'individu en fonction des buts assignés par la tâche dans une activité cognitive complexe fondé sur l'identification des éléments pertinents de la situation »

¹⁴ Revue Internationale sur le travail et la société, n°2, vol.3, octobre 2005, pp.218- 249. Par Chaabouni, J. et Joui li, K., (2005), 15/03/15 23 :00

Le tableau ci-après(02) nous résume les différentes approches et conceptions de la compétence selon chaque discipline dont on peut toutefois noter des points de convergence entre les différents auteurs.¹⁵

Approche compétence	Principaux auteurs	spécialités
psychologie	1. DAVID MC 2. CELLAND BOUATSIZ 3. BERNAND	la compétence fait référence à des attitudes, des traits de la personnalité et des connaissances
sociologie	1. WITORSKI 2. ZARIFIAN 3. STROCKBANTS	La compétence se situe à l'intérieure de trois champs ; la formation, le parcours de socialisation.
éducation	1 .MALGALAIRE	La compétence est la capacité à faire usage de savoirs faire
Stratégie Gestion grh	1. HAMEL 2. LE BOUTERF 3. PRAHALAD 4. MARTINET, SILEM	la compétence comme source de l'avantage compétitif/création de la valeur ajoutée. la compétence comme savoir agir face à des situations problèmes en respectant des critères de performance

¹⁵ *ibid.* p249

4-3-2 : tableau no (03) Les caractéristiques de compétences

Le tableau no 02 qui représente ces caractéristiques d'une compétence conçues comme savoir-agir complexe (tardif, 2006, p 26)¹⁶

<i>Caractéristiques</i>	<i>perspective</i>
Un caractère intégrateur	Chaque compétence fait appel à une multitude de ressource de nature variée
Un caractère combinatoire	Chaque compétence appui sur des orchestrations différenciées de ressources
Un caractère développemental	Chaque compétence se développe tout au long de la vie .la compétence ne jamais chevée donc les apprentissages pour la maitrise d'une compétence donnée peuvent s'étaler dans le temps dans une logique de complexification croissante
Un caractère contextuel	Chaque compétence se mise en œuvre dans des contextes qui orientent l'action .le caractère contextuel permet d'introduire l'idée cruciale des situations à l'intérieur d'une famille
Caractère évolutif	Chaque compétence est conçues afin d'intégrer de nouvelles ressource et de nouvel situations sans que sa nature soit compromise

1-9: Type de compétences**1-9-1 : Compétence individuelle et collective**

Compétence individuelle : Dès qu'il y a organisation (entreprise), se pose la question de la compétence collective. La compétence d'une équipe est plus grande que la somme des compétences des individus. Exemple : des équipes médicales pluridisciplinaires

*Compétence collective des équipes*¹⁷

¹⁶http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1228_ApprocheCompetences.pdf **Approche par compétence un levier de changement et pratiques au sante public** au Québec 27/04/2015 20 :45

¹⁷ JEAN FRANCOIT LEVY **état de l'art sur la notion compétence** mont rouge France(en ligne) URL : <http://www.notioncompetence.fr>. 02/05/2015 19 :34

La compétence possède un caractère opératoire, finalisé par rapport à une situation de travail, à un projet ou à un objectif stratégique

La compétence d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation n'existe que lorsqu'elle est mise en œuvre : « On est compétent pour quelque chose ».

En effet, la compétence individuelle s'exprime dans une situation de travail, la compétence collective par rapport à un projet ou une mission. « Pour être opératoires, les compétences doivent être exprimées de manière à orienter l'action ».¹⁸

1-9-2: Une compétence collective

Est caractérisée par les éléments suivants [Le Boterf 94] :

- une image opérative commune que chaque opérateur possède
- un code et un langage commun, propres à l'équipe (non exportable), un savoir social

Commun

- Un savoir-coopérer, mise en commun des possibilités pour résoudre les problèmes par la discussion au sein de l'équipe
- Un savoir apprendre de l'expérience

1-10: CONSTRUCTION/ACQUISITION DES COMPETENCES

Quelles sont les situations et opérations permettant de construire (et de faire construire) les Compétences ? Cette question est au cœur de nos préoccupations, à tous les niveaux de formation et d'enseignement.

1-10-1 : Les situations sociales de construction des compétences

Wittorksi propose 5 voies de construction (par les acteurs formateurs), liées à 5 situations sociales d'acquisition-formation :

- Formation sur le tas, par l'action seule (sans réflexion institutionnellement organisée) ; formation de routines figées, peu adaptables, résiste aux changements ;
- Formation alternée, action et réflexion « compétences maîtrisées », davantage transférables ;
- Analyse de pratiques, réflexion rétrospective sur l'action ;
- Anticipation sur les pratiques, réflexion anticipative sur l'action ;
- Acquisition de savoirs théoriques, supposés s'investir dans des pratiques futures (*situation classique de formation initiale dans le système éducatif actuel*).

1-11: Bilan de compétence : Pourquoi et quand faire un bilan de compétences

¹⁸ DEJOUX Cécile, **les compétences au cœur de l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, 2001, P 150.

Le bilan de compétences est à la mode auprès des salariés et des entreprises. Dispositif créé au début des années 90, il est devenu au fil du temps un outil aux finalités diverses et variées pour les bénéficiaires comme pour les employeurs.

1-11-1: Les objectifs de bilan de compétence : A l'origine, le bilan de compétences a pour objectif l'aide à l'orientation professionnelle du salarié. Pour y arriver, celui-ci se fait accompagner en entretiens individuels par un consultant qui procède à l'analyse de ses aptitudes et compétences, ses motivations et sa personnalité, pour finalement arriver à un projet cohérent et viable. En 2012, le bilan est un dispositif un peu fourre-tout, pas franchement compris de tous : passage obligé pour quiconque se trouve perplexe face à son avenir professionnel, il est également devenu un outil de développement personnel, et parfois un révélateur du mal-être au travail.

I. Se remotiver au travail

Si les conditions de prise en charge sont réunies (voir « quand ? » ci-après), le bilan est un puissant outil de (ré) motivation. J'ai vu des personnes qui à la suite d'un bilan ont retrouvé une énergie nouvelle et des projets au sein de leur service et de leur entreprise. Le bilan permet de retrouver la confiance en soi par un travail de reprise de contact avec la réalité qui fait apparaître des compétences et des forces dont le salarié était souvent ignorant

II. Définir un projet professionnel nouveau

C'est le cas le plus commun. Soit le salarié a déjà en tête un projet, auquel cas le bilan sera utile pour clarifier les enjeux du repositionnement et vérifier avec lui la réalisabilité de son projet. Soit le salarié part de « rien », avec sous son bras sa seule envie de trouver une nouvelle voie. A travers une méthodologie qui alterne entretiens, travail chez soi et tests tels que le MBTI, le Sosie ou le 360, le bilan permet de faire émerger une envie puis un projet et des étapes qui seront affinés en collaboration avec le consultant

III. Se connaître

Après quelques années dans le monde du travail, nombreux sont les salariés qui ressentent le besoin d'effectuer un travail sur eux : on pense alors plus à une volonté de développement personnel que de bilan de compétences. Les tests, comme le 360 ou le MBTI, le recul du consultant suite aux entretiens, sont des précieux indicateurs.¹⁹

1-11-2: Organisation de bilan de compétence

¹⁹<http://www.journaldunet.com/management/expert/52513/pourquoi-et-quand-faire-un-bilan-de-competences.shtml> « pourquoi et quand faire un bilan de compétence » (publié 08/10/12) chronique de OLIVIER Guérin consulté 07/05/15 21 :54

Le bilan de compétences s'organise en 3 phases :

- La phase d'analyse : le salarié définit les objectifs qu'il souhaite atteindre et précise le cahier des charges ou le programme de son bilan. C'est également à ce moment que l'on confirme son engagement ;
- La phase d'investigation : lors de cette phase, on analyse les motivations et les intérêts professionnels et personnels mais aussi les aptitudes et le potentiel d'évolution du salarié ;
- La phase de synthèse : c'est la restitution de ce qui a été élaboré au cours du bilan. Le rapport de bilan est commenté, explicité et discuté.²⁰

1-13: Les référentielles

Le référentiel de compétences est un document de référence qui peut porter sur un poste, un emploi ou un métier, voire sur l'ensemble des situations de travail d'une organisation (dictionnaire des compétences). Il reprend toutes les compétences nécessaires aux différentes activités d'une situation professionnelle, en intégrant les exigences liées aux éléments de contexte propres à cette situation (champ de relation, zone d'autonomie et de responsabilités, risques ou incidents à gérer...).

Il est le plus souvent bâti par le management. Il est, par conséquent, l'expression des choix organisationnels de l'entreprise. Le référentiel de compétences est un outil de gestion des ressources humaines. Il est particulièrement utile dans les situations d'évolutions techniques ou de mutations organisationnelles d'une entreprise, ou encore face à une problématique de requalification du personnel en place. Il sert aussi à repérer les écarts entre les compétences réellement mises en œuvre par un individu et celles dont il a besoin pour atteindre ses objectifs. Un référentiel de compétences n'est pas un document figé. Il est à réactualiser en permanence en fonction de l'évolution des activités et de leur contexte. Comme les bilans ou évaluations des compétences, les référentielles sont des outils importants dans des démarches d'acquisition et de développement des compétences car ils permettent de se situer par rapport à un ou plusieurs emplois.²¹

1-14: Evaluation de compétence

1-14-1 :L'objectivité des évaluations :

²⁰ DEMOS « Learning is changing » <http://www.demos.fr/chaines-thematiques/responsible-formation/Pages/post-4700.aspx> consulter 07/05/15 22:25

²¹ BATAL Christian et MASSINGUE Bernard **acquérir et développer les compétences professionnel** 31, avenue Pierre 1^{ère} de Serbie, Paris, p56.

L'évaluation des compétences suscite plus de passion que la formation ou que l'anticipation des emplois. Aucun acteur de l'entreprise n'y reste insensible. Derrière l'évaluation se profilent les craintes ou les souhaits d'un jugement de valeur. Certains y cherchent une reconnaissance de leur expérience et de leur professionnalisme, d'autres redoutent la dépréciation ou la sanction. L'ambiguïté n'est pas absente de ces attentes : la personne cherche à être reconnue pour elle-même mais le caractère privé de la personnalité est simultanément jalousement défendu.

On se reconnaît compétent de point de vue d'un certain jugement social, relativement à un tel jugement. Pour exister, la compétence a besoin d'être reconnue. Ne pas être reconnu compétent, c'est être inutile socialement. S'auto-déclarer compétent sans reconnaissance d'autrui devient vite invivable et peut amener à des conduites pathologiques. Tout cela montre l'importance de disposer de « regards croisés » sur la compétence. Les bilans à 360° vont en ce sens. Plusieurs points de vue sur la compétence doivent être réunis et confrontés. Le dialogue et la confrontation intersubjective doivent faire partie du dispositif d'évaluation. Le point de vue de la hiérarchie (ou du « superviseur ») et celui de la personne ont chacun leur raison d'être, mais aussi leurs limites. Pris isolément, ils ne peuvent valider les compétences. La validité et la validation résultent de leur dialogue et de leur confrontation. Dans les sciences humaines, l'objectivité est indissociable de l'intersubjectivité.²²

1-14-2 : Evaluation Evaluer Certifier

➤ Evaluer

évoque l'idée de mesure, de positionnement par rapport à une norme, à une référence et par là aussi l'idée de classement. « L'idée de compétence, comme l'écrit Gérard Vergniaud 1, consiste à mettre le doigt sur ce qui fait la différence entre un individu et un autre dans un poste de travail, ce qui fait la différence entre une équipe soudée et opératoire et une autre, ce qui fait la différence entre une entreprise et ses concurrents ».

Pour évaluer il faut savoir (de dire ce qui va faire l'objet de l'évaluation, ce qui va être mesuré, de choisir des « références » sur lesquelles on va s'appuyer pour réaliser l'évaluation, d'identifier les outils et les méthodes qui vont être utilisés ; de désigner les acteurs qui seront chargés de mener cette évaluation, de préciser les effets de l'évaluation)

➤ Valider peut prendre deux sens.

²² GUY Le bouterf **Construire les compétences individuelles et collectives**, 3^e édition d'organisation, Paris, 2004, P129.

Littéralement, valider c'est rendre ou déclarer « valide » quelque chose, c'est-à-dire considérer que les mesures qui ont été réalisées sont valides, qu'elles mesurent bien ce qu'elles sont censées mesurer.

Mais plus généralement, valider renvoie à l'idée de « valeur » ; il s'agit de donner une valeur, dans un système de référence identifié, à une évaluation ou à une appréciation. C'est donner de la « visibilité » pour les individus qui en bénéficient et pour les acteurs qui la mettent en œuvre, c'est donc assurer une reconnaissance par des tiers.

Conditions pour valider (disposer d'un « référentiel » qui dépasse le cadre immédiat de l'activité observée, définir des « règles du jeu » stables et reconnues par les acteurs concernés, s'appuyer sur des instances et des acteurs « indépendants » qui garantissent l'objectivité)

➤ **Certifier**

de façon usuelle, certifier c'est donner une « valeur » aux évaluations dans un système particulier, celui des certificats et diplômes. Dans le contexte de la formation, la certification est une opération qui permet de garantir, d'authentifier, de légaliser les savoirs et savoir-faire d'un individu. Selon la définition du CEDEFOP, la certification « c'est la délivrance d'un diplôme, d'un certificat ou de tout autre titre par les autorités, organismes de formation et personnes compétentes

On trouve désormais d'autres usages du terme certifié, notamment dans le champ des pratiques d'entreprise avec la certification d'entreprises, de produits, de procédures. Il s'agit d'authentifier la conformité à des exigences définies par des normes. Des organes de certification sont apparus.

➤ **La compétence professionnelle**

ne peut s'observer qu'en situation de travail réelle. C'est une mise en œuvre, en combinaison, avec un degré de performance variable, de savoirs de natures diverses, de savoir-faire et de comportements attendus (savoir-être). Elle est mise au service d'un résultat, qui est observable et/ou mesurable.

Elle se construit comme entité dans l'activité, puis évolue et progresse éventuellement par l'activité elle-même. Elle est individuelle, construite et mise en œuvre par un individu, mais peut comporter des dimensions collectives. L'individu, si l'on se réfère à Le Boterf, mobilise des « ressources incorporées (connaissances, savoir-faire, qualités personnelles, expérience...) » et « des réseaux de ressources de son environnement²³

²³ FEUTRIE Michel, **Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles** cahier dans le cadre de groupe de travail, Paris, 1998. p6-9.

1-15 : Trois critères possibles et complémentaires. , pour évaluer les compétences

1. À partir de l'évaluation des résultats

à partir de l'observation des performances des résultats, il sera inféré que la personne agit avec compétence.

- Dans beaucoup de cas, il conviendra de prendre en compte que le résultat dépend de la compétence collective, c'est-à-dire de la coopération entre les compétences individuelles.
- Plusieurs facteurs peuvent intervenir sur l'observation d'un résultat : organisation, management, dispositifs d'information, technologie... la compétence ne constitue pas le seul facteur influant.

2. À partir de l'analyse des pratiques professionnelles

il sera inféré qu'une personne sait agir avec compétence si elle sait prendre en compte de façon pertinente les critères souhaitables de réalisation de l'activité professionnelle.

- la définition et la communication de critères de réalisation précisant les modalités d'exercice d'une activité.
- L'évaluation peut se pratiquer à partir de l'observation de « situations critiques » considérées comme particulièrement importantes et significatives.
- L'évaluation consiste à analyser la façon dont la personne sait « interpréter » les critères proposés.

3. À partir des ressources

Les ressources (connaissances, savoir-faire, capacités...) sont évaluées soit directement à partir de situations épreuves ou de tests, soit indirectement à partir de la validation de pratiques professionnelles dont la bonne réalisation atteste que des ressources sont bien possédées et mobilisées.

- Cette évaluation est intéressante pour évaluer le capital de ressources d'une entreprise ou d'une organisation.

Cette approche est limitée : la possession des ressources ne signifie pas qu'elles seront mobilisées et combinées pour agir avec compétence.²⁴

1-16: Les différents éléments et formes d'évaluation des compétences

1-16-1 : Les éléments communs d'évaluation

²⁴ GUY Le Bouterf, **ingénierie et évaluation des compétences** 4eme édition, Paris, 2004, p455

Il ne s'agit pas d'une présentation hiérarchisée, mais d'une présentation des éléments qui servent de points d'appui aux différentes démarches d'évaluation telles qu'on peut les observer aujourd'hui. Certaines adoptent pour point de départ l'un de ces éléments, d'autres en combinent plusieurs. Les éléments retenus sont bien évidemment liés à des conceptions différentes des compétences, correspondent à des stratégies différenciées de gestion des ressources humaines de la part des entreprises et supposent le recours à des outils spécifiques. Elles reposent sur des approches concrètes d'entreprises, sans qu'il soit possible d'établir des typologies en fonction de l'activité, de la taille..., qu'on peut présenter en systèmes d'opposition

- évaluer les compétences, c'est évaluer des résultats et des performances ;
- évaluer les compétences, c'est analyser la façon dont un salariés situe sur son poste de travail ;
- évaluer les compétences, c'est apprécier la façon dont le salarié obtient les résultats et réalise des performances
- évaluer les compétences, c'est évaluer le potentiel du salarié.

1-16-2 : Les formes

Le premier ; L'analyse des compétences requises pour un poste

L'analyse des compétences, comme nous l'avons vu, repose sur un examen des savoir-faire mis en œuvre dans un emploi, un poste donné. C'est une analyse à court ou à moyen terme. Elle s'effectue avec le supérieur hiérarchique. C'est une analyse qui découle des nécessités du quotidien. Suivant le mode de gestion des ressources humaines, cette analyse prend plus ou moins de hauteur de vue. Elle restera strictement sur l'opérationnel immédiat (le court terme) ou au contraire elle envisagera des aspects plus flous d'adaptation et d'évolution de la personne (moyen et long terme).

Le deuxième ;évaluation des résultats, appréciation des performances

L'appréciation des performances s'effectue par le hiérarchique, elle repose sur l'évaluation des résultats dans le poste. Elle s'effectue généralement au cours d'un entretien annuel qui poursuit parfois des buts aussi complexes que :(faire le point sur l'activité, définir de nouveaux objectifs, améliorer les fonctionnements, évaluer les compétences, définir les besoins de formation, déterminer les primes, les augmentations, les avancements, repérer les potentiels d'évolution, préparer une évolution de carrière.)

Un tel entretien, aux enjeux importants, déclenche naturellement des émotions fortes, des stratégies complexes et diverses. De ce fait, les attitudes développées dans ces entretiens

d'évaluation ne favorisent pas toujours le dialogue, la concertation. De plus, le fait de formuler (en une seule fois) une évaluation globale déclenche naturellement des réactions de défense.

Le troisième ; les centres évaluation

Les périodes d'essai sont probablement encore le moyen le plus pratique pour évaluer les compétences d'une personne. Cependant, il est souvent difficile d'avoir recours à de telles formules dans beaucoup de situations de travail (sauf pour des activités techniques de faible niveau) et de difficultés d'organisation de cet essai dans un milieu de travail naturel. -

Le but des centres d'évaluation (*assessment center*) est de tester les personnes dans des situations qui se rapprochent le plus possible de la réalité. ;

Ces mises en situation appelées aussi bilans comportementaux cherchent ainsi à détecter « les potentiels en action » à partir d'une simulation. Ces évaluations sont effectuées par des consultants extérieurs.

Comme on met le futur pilote face à un simulateur de vol qui reproduit le plus fidèlement possible les conditions réelles de navigation, on mesure ici la maîtrise de comportements face à des situations tests.

Le quatrième ; l'auto évaluation

Évaluation des compétences se heurte à un double problème

D'une part, plus on cherche à diagnostiquer les compétences précisées, plus le jugement du hiérarchique est important car lui seul est à même d'apprécier les compétences dans la réalité de l'activité professionnelle.

- D'autre part, plus on fait appel au jugement de la hiérarchie plus on risque de mélanger performance de l'individu et compétences. La hiérarchie gère souvent le court terme et les jugements portés sont alors biaisés par les enjeux de la production et de l'organisation.

1-17: Les enjeux d'évaluation de compétence

Il a été reconnu que les enjeux de la logique de compétence professionnelle se situaient à trois niveaux :

✓ Au niveau d'entreprise

La gestion par les compétences constitue une nécessité pour faire face aux défis économiques et sociaux présents et à venir. Dans un contexte d'incertitudes de plus en plus grandes et

dépression de plus en plus forte de la part de l'environnement, l'enjeu principal pour les entreprises est de disposer à temps des compétences dont elles ont besoin pour maintenir leurs activités, les développer, conquérir de nouveaux marchés,...

✓ **Au niveau de salariés**

L'approche compétences s'inscrit dans un processus d'individualisation.

L'approche compétences offre à l'individu des opportunités de valorisation personnelle. Evaluer, valider ou certifier les compétences d'un salarié, c'est lui proposer une reconnaissance interne et externe de ce qu'il sait faire, de ce qu'il a appris au travail, éventuellement en dehors. Certes, cette reconnaissance ne prend pas pour toute la même valeur, mais, il y a derrière l'approche compétences, une possibilité de mesurer et de reconnaître en continu des acquisitions individuelles.

L'approche compétences peut permettre à l'individu de construire son parcours professionnel, d'organiser son évolution ou sa progression professionnelle. Elle peut constituer une opportunité de responsabilisation et d'acquisition de marges de liberté, mais aussi d'éléments et d'arguments pour dialoguer et/ou négocier.

✓ **Au niveau de la société**

Elle pose, premièrement, la question du rapport entre la formation initiale et continue et les acquis en situation professionnelle, ainsi que la question de la construction initiale des capacités professionnelles et leur actualisation et la prise en compte des compétences acquises en situation de travail. Elle repositionne l'entreprise comme acteur à part entière, reconnu, de la construction de la « qualification » d'un individu. Plus largement, elle pose les questions du partage de ce que j'avais appelé il y a quelques années « le pouvoir de formation » et de la conception de la formation.

Elle pose, en second lieu, la question des rapports entre compétences et rémunération, et plus généralement de tout ce qui a trait à la classification et à la progression professionnelle.²⁵

Elle pose, enfin, la question de la mobilité externe par la portabilité et la transférabilité des compétences d'une entreprise à une autre, d'une branche professionnelle à une autre, d'un pays à un autre, dans un contexte de formation et de qualification tout au long de la vie.²⁶

²⁵ FEUTRIE Michel, **Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles** cahier dans le cadre de groupe de travail, Paris, 1998. p6-9.

²⁶ BATAL Christian et MASSINGUE Bernard op cite p6-8

Partie pratique

Chapitre IV

Présentation de l'organisme d'accueil

1 : PREAMBULE

La marque Candia est présente en Algérie depuis plusieurs années grâce à ses exportations de lait liquide, Stoppes en 1998, suite à une hausse importante des taxes douanières.

Le lait en poudre Candia et surtout ses campagnes publicitaires, appréciées par la population algérienne, ont largement contribué à la notoriété de la marque sur le territoire algérien durant les années 1990.

Plusieurs industriels algériens se sont spontanément adressés à Candia afin de se lancer sur le marché du lait.

Le projet de l'entreprise Tchén-Lait a retenu l'attention de Candia qui l'a choisi.

On est en 1999 et une franchise Candia est née en Algérie.

1-2 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Implantée sur l'ancien site de la limonadière Tchén-tchén, à l'entrée de la ville de Bejaia, Tchén-Lait produit et commercialise le lait longue conservation UHT (Ultra Haute Température) sous le label CANDIA.

Tchén-Lait est une société privée de droit algérien, constituée juridiquement en SARL

Elle est dotée d'un capital social de 1.000.000.000 DZD, détenu majoritairement par M. Fawzi BERKATI, gérant de la société.

1-3 : HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE

Tchén-Lait était, à l'origine, une entreprise familiale, spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1952.

Elle a, de ce fait, capitalisé une longue expérience dans le conditionnement des produits sous forme liquide.

L'arrivée des grandes firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses et la multiplication du nombre de limonadiers locaux l'a contraint à réviser sa stratégie; d'où l'idée d'une reconversion VERS le lait UHT, qui a donné naissance à Tchén-Lait.

Tableau (04) POURQUOI LE LAIT UHT?

■ Lait de qualité	Pratique et prêt à être consommé	Sain et qui ne tourne pas	Peut se conserver hors du frigo
-------------------	----------------------------------	---------------------------	---------------------------------

Source : Document interne de l'entreprise.

Chapitre 1V : présentation de l'organisme d'accueil

Le lait constitue l'un des produits de base de notre alimentation. Il apparaît comme un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance, possédant des vertus nutritionnelles spécifiques et très bénéfiques, en particulier sa teneur en calcium.

Le lait représente l'un des plus importants marchés de l'univers alimentaire. L'Algérie est l'un des plus grands importateurs mondiaux de lait; elle représente un marché de plus de 3 milliards de litres/an, soit 100 litres/habitant/an.

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température, permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid) résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, il requiert la continuité et la non rupture de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport. Or, la température peut atteindre les 40°C en été dans les régions Nord de l'Algérie et plus dans les régions du sud. La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitent une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du lait et une flotte dotée de camions réfrigérés, ce qui n'est pas habituellement le cas :

Le lait pasteurisé est parfois vendu au consommateur à une température deux à six fois supérieure à la température exigée par la législation (+6°C)

La chaîne de froid est quasi inexistante chez le détaillant et souvent défaillante chez le distributeur et producteur.

1-4 : CONTRAT DE FRANCHISE CANDIA/TCHIN-LAIT

N'étant pas laitier de tradition, Tchinq-Lait a opté pour un partenariat avec CANDIA, leader européen du lait.

Candia, c'est 40 ans d'expérience dans le traitement et le conditionnement du lait.

Ce contrat de franchise n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise Tchinq-Lait et CANDIA. Ou Chacune des parties trouve son intérêt : CANDIA peut, grâce aux contrats de franchise, étendre le marché et la notoriété de ses produits à l'échelle internationale; Tchinq-Lait, quant à elle, peut bénéficier du savoir-faire CANDIA pour produire des produits de bonne qualité qui, de plus, sont déjà bien connus du marché.

Voici, à titre d'exemple, certains engagements des deux parties dans ce contrat de franchise.

Source : Document interne de l'entreprise, Op,cit

A) ENGAGEMENTS DU FRANCHISEUR (CANDIA) :

L'engagement le plus important de CANDIA est;-sans doute, le fait d'autoriser le franchisé à produire 'et vendre ses produits sous la marque CÂNDIA; de ce fait, il pourra bénéficier de la notoriété internationale de cette marque.

De plus, CANDIA s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie.

Cette assistance se matérialise, tant sur le plan technique que sur le plan commercial

a) Sur le plan technique :

. Assistance au franchisé ce qui concerne les procédés et techniques de fabrication ;

1 Paire bénéficier le franchisé de l'expérience de CANDIA pour le choix des équipements et des approvisionnements ;

Assistance au franchisé pour la mise en œuvre du contrôle de la qualité des matières premières, de l'emballage et des produits finis.

Mettre disposition de Tchir-Lait toute innovation technologique développée par Candia (nouveaux produits; nouveaux emballages, nouvelles techniques de fabrication et de contrôle qualité, etc.).

b) Sur le plan commercial/Marketing :

Assistance pour l'élaboration de plans marketing et campagnes de communication.

Le franchisé bénéficie de l'expérience internationale en commercialisation, marketing et merchandising de CANDIA ;

Pour assurer cette assistance, CANDIA s'engage à envoyer en Algérie un ou plusieurs membres qualifiés de son personnel à des périodes choisies de l'année.

CANDIA s'engage, aussi, à accueillir et former, dans ses usines en Europe, le personnel du franchisé.

B) ENGAGEMENTS DU FRANCHISE (TCHIN-LAIT) :

En plus des redevances annuelles (royalties représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires) et du droit d'entrée que le franchisé doit payer après la signature du contrat, le franchisé doit prendre d'autres engagements qui ont pour but de préserver l'image de marque de CANDIA ou de se prémunir de toute concurrence déloyale aux produits CANDIA.

Nous pouvons citer quelques-uns de ces engagements :

a) Contrôle de la qualité

La préservation de la notoriété et de l'image de marque CANDIA est un point primordial pour CANDIA. Pour cette raison, le franchisé se doit de respecter certaines contraintes concernant

Source : Document interne de l'entreprise, Op.cit.

le contrôle de la qualité de ses produits. En conséquence, il a été convenu que :

- Toutes les matières premières, les ingrédients, les emballages et les accessoires utilisés par le franchisé, pour la fabrication des produits CANDIA, doivent être conformes aux normes de qualité prescrites par CANDIA.
- Le franchisé doit s'assurer de l'accord préalable de CANDIA sur le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières, CANDIA se réservant le droit de refuser l'intervention de tout fournisseur s'il estime que celui-ci est de nature à compromettre le niveau de qualité ou de productivité exigée pour les produits CANDIA.

1-5 : LA LAITERIE TCHIN-LAIT

Tchin-Lait est une laiterie moderne, construite sur une superficie totale de 6.000m², comprenant : Un atelier de production : reconstitution du lait, traitement thermique et conditionnement.

Un laboratoire : pour analyses micro biologiques et physico-chimiques du lait. >

Les utilités : Chaudières, station de traitement des eaux, compresseurs, groupes électrogènes, onduleurs, station de froid.

Administration Générale (Direction générale et administration, Direction marketing et vente, Direction qualité, Direction achats et approvisionnements, Direction finances et comptabilité).

Dépôt de stockage des produits finis, pouvant contenir près de 3 millions de litres. Ce dépôt sert aussi de plateforme d'expédition, pour la livraison des distributeurs, à travers tout le territoire national.

La gamme de produits Tchin-Lait est constituée actuellement de :

Lait longue conservation : Conditionné en emballage Tetra Pak ou Combibloc 1litre.

- Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), partiellement écrémé, à dominante Bleue. Existe aussi en conditionnement 50cl.
- Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), ENTIER, à dominante Rouge.
- Lait stérilisé UHT Silhouetté, écrémé (sans matière grasse), à dominante verte, enrichi en vitamine D.
- Lait stérilisé UHT Viva, partiellement écrémé, enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D.

Source : Document interne de l'entreprise,Op,cit

Laits boissons:

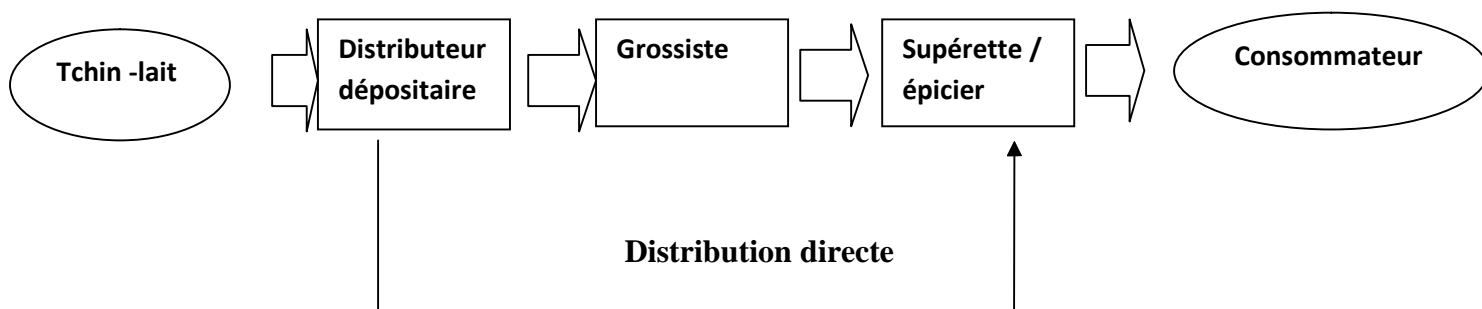
- Lait stérilisé UHT au chocolat; dénommé « Candy Choco », en emballage et 20cl:
- Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas et Pêche-Abricot), dénommé « Lait & Jus » et « Candy Jus », en emballage 20cl, avec paille.
- **Poudre Instantanée:** lait entier en poudré,-enrichi en vitamine A et D; Contenance : étui de 500g.
- **Boissons aux fruits :** Conditionné en emballage Tetra Pak 20cl avec paille et en emballage Combi bloc
- Boisson à l'Orange.
- Cocktail de fruits. •
- Citronnade (Boisson au Citron) : disponible au format 1 litre seulement.

Les capacités de conditionnement actuelles sont comme suit :

- Format 11 : 740.000 litres/jour.
- Format 20cl : 96.000 litres/jour (480.000 emballages 20cl).

Tchin-lait emploie 412 personnes (dont 29 femmes). 10% d'entre eux sont des cadres, 37% des agents de maitres et le reste sont des agents d'exécution.

1-6 : chemin 1 : RESEAU DE DISTRIBUTION



Source : Document interne de l'entreprise.op.cit

Tableau (05) Tchénouit dispose de 46 clients distributeurs. Il est réparti comme suit :

Centre(12)	Est(12)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alger (5) ▪ Médéa (1) ▪ Boumer des (1) ▪ Tipaza (1) ▪ Bejaia (2) ▪ Blida (1) ▪ Tizi-Ouzou (1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Batna (1) ▪ Tébessa (1) ▪ Jijel (1) ▪ Sétif (1) ▪ Annaba (1) ▪ Guelma (1) ▪ Constantine (2) ▪ M'sila (1) ▪ Bordj Bou Arreridj (1) ▪ Khenchela (1) ▪ Mila(1)
Ouest(10)	Sud(12)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oran (3) ▪ Tlemcen (1) ▪ Ain Tirmouchent (1) ▪ Mascara(3) •' ▪ Mostaganem(1) ▪ Chlef (1) ▪ Tiaret (1) ▪ Sidi-Bellabes (1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Djelfa (1) ▪ El Oued (1) ▪ Ghardaïa (1) ▪ Laghouat (1) ▪ Ouargla (2) ▪ Biskra (1) ▪ Béchar (1) ▪ Adrar (2) ▪ Tindouf (1) ▪ Tamanrasset (1)

Source : Document interne de l'entreprise op.cit

Chapitre V

Analyse et interprétation des résultats

1 –Présentation et analyse des résultats :

1-1 : analyse des données personnelles :

Cette partie représente une description/caractéristique de notre échantillon d'étude qui est consacré en premier axe de notre questionnaire.

Tableau 1 : la répartition de membres d'échantillon selon leur niveau d'étude.

Niveau d'étude	F	%
Universitaire	41	68.33
Secondaire	08	13.33
Formation professionnelle	08	13.33
Autre	03	05
Total	60	99.99

Ce tableau nous montre que plus de la moitié de notre échantillon sont de niveau universitaire, soit 68.33%, 13.33% de niveau secondaire et formation professionnelle, et 05% sont d'autres niveaux.

A travers ces données, on constate que la majorité de notre échantillon d'étude suit des études supérieures là où ils ont pris des formations théoriques qui leur aident à avoir leur identité professionnelle.

Il est aujourd'hui, couramment accepté que le niveau d'instruction soit au moins dans une de ses dimensions, un investissement en capital humain.

« L'éducation joue un rôle essentiel dans le développement économique, et un des facteurs explicatifs importants des écarts de niveaux de vie entre pays »¹

Le développement de l'éducation de masse est lié à la croissance par le biais essentiel de l'aptitude à maîtriser et à adopter les processus techniques.

Tchin-Lait CANDIA a recruté ses employés ayant des niveaux d'instruction supérieurs, ce qui facilite leur adaptation au travail.

¹Jacques Brasseur, « **Le rôle de l'éducation dans le développement économique des États-Unis** », publié le 11/09/2007 ISSN 2325-1506 consulté 06/06/15.

1-2 : vérification, discussion, et synthèse de l'hypothèse :

Tableau no 02 : le rapport entre la catégorie socio professionnelle et le bénéfice de formation.

Bénéficiaire	oui		non		Non réponse		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Catégorie Socio professionnel cadre	06	60	04	40	-	-	10	100
Agents de maitrise	15	30	33	66	02	04	50	100
total	21	35	37	61.66	02	3.33	60	99.99

D'après les données de tableau no 02, on constate que la plupart des enquêtés n'ont pas bénéficié d'une formation durant leur parcours professionnel, soit le taux de 61.66% contre 35% ayant bénéficié d'une formation.

Parmi ceux ayant bénéficié d'une formation durant leur parcours professionnel, on souligne le taux de 60% des cadres. C'est-à-dire, l'entreprise se focalise beaucoup plus sur la formation des cadres, ces derniers représentent un palier central surtout dans sa compétitivité dans le marché concurrentiel qui est déterminé par la bonne formation des salariés. Par contre, il n'y a que 30% des agents de maitrise en ayant bénéficié.

« La formation a été identifiée par le salarié comme moyen d'atteindre un objectif qui lui est personnel. Cet objectif présente une relation plus ou moins directe avec l'entreprise ou avec le poste occupé »².

Les salariés bénéficient d'une formation pour des besoins qui correspondent à leur entreprise, et aussi à leurs besoins personnels. S. Soyer souligne que *« La formation du personnel est un investissement : elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Il s'agit d'une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus par rapport aux défis qu'ils ont à relever. »³*

² Faisandier S.Soyer J. **fonction formation** Paris, Eyroles, 2007 4^{eme} édition P223

³ Marie-Josée Tessier, **guide de gestion des ressources humaines** CAHIER d'emploi(en ligne) Québec, Mise à jour 2013consulté le 06/06/15. 20 :32

Tableau 03 : la relation entre la catégorie socio professionnelle et système de formation.

Système de formation catégorie Socio professionnelle	interne		externe		Non réponse		Les deux		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
cadre	-	-	-	-	-	-	10	100	10	100
Agents de maitrise	09	18	06	12	14	28	21	42	50	100
total	09	15	06	10	14	23.33	31	51.66	60	99.99

Nous observons ici que, la plupart de nos enquêtés ayant le taux de 51% ont effectué leur formation à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. 15% des salariés ont effectué à l'intérieur de l'entreprise, et 10% à l'extérieur de l'entreprise. Alors que, 23% d'eux ont refusé de donner leurs avis concernant le lieu où ils ont effectué leurs formations.

Alors, 100% de la catégorie des cadres affirment que leurs formations ont été effectuées à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Donc, pour les agents de maitrise, on déduit que 42% d'eux ont suivi leurs formations partout (intérieur et extérieur) de l'entreprise. Cependant, 18% des agents de maitrise ont suivi leurs formations à l'intérieur de l'entreprise, et 12%, ont eu leurs formations à l'extérieur de l'entreprise.

Grace à ces résultats, on conclut que l'entreprise Tchén-Lait CANDIA favorise tous les systèmes de formation (interne et externe) pour ses salariés à travers ses propres moyens pour assurer que ses salariés acquièrent les formations nécessaires et spécifiques afin d'améliorer leur capital humain par la formation. Selon Gérard Le Large, « . . . *actuellement, ces entreprises soumises face à une compétitivité qui caractérise le monde d'aujourd'hui par le system d'économie de marche et exactement celle de la globalisation et le mondialisation des économie, dans laquelle le monde actuel exige de plus des collaborateurs qu'il soient capable de s'adapte au nouveau environnement de travail* »⁴

Dans ce cas, l'entreprise doit tendre vers une meilleure compétitive par la valorisation des facteurs de la réalisation de ses objectifs grâce au système de formation qui devient un facteur utile pour l'entreprise.

⁴ GERARD Le large, **la gestion de ressource humaine**, édition SEFI, Paris, 2003, P33.

Tableau 04 : le lien entre la catégorie socio professionnelle et le but de formation

But de formation	Améliorer La performance		améliorer Les compétences		avoir La promotion		autre		Non réponse		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
catégorie Socio professionnelle												
cadre	04	40	04	40	-	-	-	-	02	20	10	100
Agent de maitrise	16	32	20	40	10	20	-	-	04	08	50	100
total	20	33.33	24	40	10	16.66	-	-	06	10	60	99.99

Ce tableau a pour objectif d'identifier les buts de formation pour voir si Tchiv-lait Candia forme ses salariés dans le but d'améliorer leurs compétences. Soit un taux de 40% des cadres a déclaré qu'ils ont été formés pour améliorer leurs compétences. Egalement, le même pourcentage pour les agents de maitrise. Par contre, 33% des enquêtés ont déclaré pour l'amélioration de leurs performances, alors que, 16% d'eux ont déclaré que le but de leurs formations est de bénéficier d'une promotion. Enfin, 10% ont refusé de déclarer leur avis.

A cet effet, on souligne par ces pourcentages que, la plupart des salariés suivent leurs formations pour le but d'améliorer leurs compétences car la compétence pour eux est un investissement majeur dans leurs avenir professionnels ; tout salarié a besoin d'être compétent pour son parcours professionnel au sein de l'entreprise. Grâce à ce tableau, on remarque aussi qu'il y a un autre but de formation qui est lié à la compétence : c'est la performance au travail car les compétences se traduisent à travers les performances.

Christophe Parmentier souligne qu' « *un besoin de formation n'existe pas en tant que tel, la formation vient combler un manque de compétence et qu'il est alors préférable de fonder l'analyse des besoins sur logique de développement des compétence plutôt que sur une logique de demande de stages* »⁵.

⁵ CHRISTOPHE, Parmentier, **L'essentiel de la formation**, édition d'organisation, 2003, p14.

Tableau05 : la relation entre la catégorie socio professionnelle et le moment de la formation

Moment de formation	D'un plan de formation		Congé individuelle		professionnalisation		Contrat de professionnalisation		Non réponse		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
catégorie Socio professionnelle												
cadre	05	50	01	10					04	40	10	100
Agents de maîtrise	15	30	-	-	-	-	-	-	35	70	50	100
total	20	33.33	01	1.66	-	-	-	-	39	65	60	99.99

Depuis les données enregistrées dans le tableau ci-dessus, nous remarquons que la majorité de notre échantillon ont suivi la formation, dont 33% ont fait leurs formations au moment d'un plan de formation qui est établi par TCHIN-LAIT CANDIA. Nous observons que 50% des cadres ont fait leurs formations au moment d'un plan de formation de l'entreprise, et 30% pour les agents de maîtrise. Un taux de 1.66% de notre échantillon ont suivi leurs formations au moment de congé individuel, soit 10% des cadres. Par contre, 65% de membres de notre échantillon n'ont pas répondu à cette question.

On déduit que l'entreprise Tchil-lait CANDIA forme ses salariés au moment de plan de formation qui s'établit annuellement. A cet effet, l'entreprise adopte la fonction formation des salariés et établit un plan de formation des salariés à chaque année budgétaire pour améliorer le degré de compétence à ses travailleurs; S. Soyer ajoute que « *préalablement à la construction du plan de formation, le recensement des besoins est une phase importante pour l'efficacité de la formation. Sa qualité conditionne bien souvent le degré de mobilisation de l'ensemble des acteurs concernées* »⁶.

⁶ Faisandier S.Soyer J. **Fonction formation** Paris, eyroles, 2007 4^{ème} édition P229.

Tableau 06 : le rapport entre la catégorie socio professionnelle et la satisfaction de formation

La satisfaction de la formation catégorie Socio professionnelle	Satisfait		Peu satisfait		Très satisfait		Non réponse		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadres	05	50	-	-	01	10	04	40	10	100
Agents de maitrise	13	26	02	4	-	-	35	70	50	100
Total	18	30	02	3,33	01	1,66	39	65	60	99,99

Le tableau ci-dessus fait ressortir les données qui nous montrent le degré de satisfaction de formation par les salariés après avoir bénéficié de la formation. De ce fait, on remarque que 30% des enquêtés sont satisfaits, que 3,33% sont peu satisfaits, et que 1,66% sont très satisfaits. Par contre, un taux de 65% des enquêtés n'ont pas répondu à la question.

Donc, 50% des cadres sont satisfaits de la formation effectuée par l'entreprise, 10% sont très satisfaits. Pour les agents de maitrise, 26% ont déclaré la satisfaction de formation suivie, 4% sont peu satisfaits, et 1,66% sont très satisfaits. On nous dit que « *la satisfaction des stagiaires repose sur l'atteinte des objectifs, l'adéquation aux attentes, l'animation du formateur, les méthodes pédagogiques, et l'organisation matérielle (lieu, horaire, repas, pauses etc.)* »⁷.

On déduit que la majorité des salariés sont satisfaits des formations qu'ils ont suivies. Cela veut dire qu'ils sont satisfaits de la démarche de formation qui englobe plusieurs activités (le contenu, les méthodes, le lieu etc.). Aussi, le Tchir-Lait CANDIA a des moyens pour assurer non uniquement la formation des salariés, mais aussi la satisfaction.

⁷Code du travail Circulaire DGEFP du 19 juillet 2012, « relative à la mise en œuvre du contrat de professionnalisation », [http://www.opcalia.com/cg.opcalia/\(page consulté le 13/04/15\).10 :50](http://www.opcalia.com/cg.opcalia/(page consulté le 13/04/15).10 :50)

Tableau 07 : la relation entre la catégorie socio professionnelle et l'acquisition de nouvelles compétences après avoir eu la formation.

Compétences acquises catégorie Socio professionnelle	Oui		non		Non réponse		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadres	06	60	-	-	04	40	10	100
Agents de maitrise	14	28	01	2	35	70	50	100
Total	20	33.33	01	1.66	39	65	60	99.99

Selon les données enregistrées dans ce tableau, nous constatons que 33,33% de notre échantillon ont acquis de nouvelles compétences après avoir eu la formation, soit un taux 60% pour les cadres, et 28% pour les agents de maitrise. Par contre, 1.66% des agents de maitrise ont répondu par non, et 65% n'ont pas répondu à cette question.

On souligne que l'entreprise Tchén-Lait CANDIA offre la formation pour ses salariés afin de développer leurs savoirs, leurs savoir-faire, leurs aptitudes et leurs compétences. On trouve que « *dans le cadre du marché de travail, un système de reconnaissance des compétences professionnelles par le secteur d'activités et par métier a été lancé depuis 1986, ce système permet à tout candidat souhaitant d'acquérir, par l'intermédiaire ou en dehors de son entreprise, une attestation de qualification des compétences reconnues à l'international* »⁸. La compétence est acquise, détenue et mise en œuvre par les individus pour améliorer leurs capacités de travail au sein de l'entreprise, et pour bien maîtriser leurs postes de travail.

⁸ DEJOUX Cécile, **les compétences au cœur de l'entreprise**, édition d'organisation 2001, Paris, P130.

Tableau 08 : le lien entre la catégorie socio professionnelle et les outils d'évaluation de formation.

Outil d'évaluation catégorie Socio professionnelle	questionnaire		Tests de mise en situation		Evaluation de transfert des acquis		Aucune		Non réponse		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
cadres	01	10	01	10	03	30	01	10	04	40	10	100
Agents de maitrise	-	-	02	04	09	18	04	08	35	70	50	100
total	01	1.67	03	05	12	20	05	8.33	39	65	60	100

D'après ce tableau, on observe que la majorité des enquêtés ont été évalués à l'aide de la technique d'évaluation de transfert des acquis avec le taux de 20%, dont 05% ont été évalué par la technique de teste de mise en situation, 1.67% avec le questionnaire. Par contre, 8.33% n'ont jamais été évalués, et 65% ont refusé de partager leurs avis.

30% des cadres ont été évalués par l'évaluation de transfert des acquis, 10% par le test de mise en situation, 10% par le questionnaire, et le même taux pour ceux n'ayant pas répondu.

Pour les agents de maitrise, on voit que 18% d'eux ont été évalués par la technique d'évaluation de transfert des acquis, 04% par le teste de mise en situation, et 08% n'ont utilisé aucune technique.

A cet effet, on déduit que l'entreprise Tchén-Lait CANDIA évalue ses salariés beaucoup plus par la technique d'évaluation de transfert des acquis. Selon Claude Levy-Leboyer « *il ne suffit pas de choisir correctement des méthodes d'évaluation adéquates et valides, encore faut-il savoir comment utiliser les informations qu'elles fournissent pour prendre une décision. Il peut s'agir d'un grand nombre de candidats qui doivent être évalués pour être effectués à des postes relativement stables dans le temps, ce qui signifie que l'évaluation aura le même objectif pendant une longue période.* »⁹.

⁹ CLAUDE Levy Leboyer, **Evaluation du personnel**, 4^e édition, Paris, 2003, P97.

Tableau 09 : le rapport entre la catégorie socio professionnelle et l'utilité de formation.

Utilité de formation catégorie Socio professionnelle	Utile		Très utile		Peu utile		Inutile		Non réponse		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadres	02	20	08	80	-	-	-	-	-	-	10	100
Agents de maîtrise	11	22	26	52	03	06	-	-	10	20	50	100
total	13	21.67	34	56.66	03	5	-	-	10	16.67	60	100

Ce tableau présente les avis des salariés au sein de Tchic-Lait CANDIA vis-à-vis à l'utilité de la formation pendant leurs parcours professionnels. On a remarqué que 56,66% des salariés trouvent que la formation est très utile, 21,67% ont répondu que la formation est utile, et 5% ont répondu que la formation est peu utile. Alors que, 16,67% n'ont pas répondu à cette question.

On trouve aussi 80% des cadres ont déclaré que la formation est très utile au sein de l'entreprise, 20% ont répondu que la formation est utile, alors que le taux de 06% des cadres ont répondu que la formation est moins utile.

Pour les agents de maîtrise, on observe que 52% ont déclaré que la formation dans leurs parcours professionnels est très utile, puis 22% ont répondu que la formation est utile, par contre, 06% des agents ont déclaré que la formation est peu utile.

Grace à ce tableau, on constate que la formation que les salariés suivent à travers leur entreprise est très utile pour le développement des connaissances et pour la promotion de l'entreprise. Selon **Jean Michel Plane**, « *la formation représente le principal facteur de valorisation des ressources humaines, car aucun dirigeant d'entreprise, aucun responsable économique et social ne refuse l'idée que la formation de l'homme et son adaptation aux nouvelles technologies sont devenues des nécessités de survie pour les entreprises confrontées à une révolution technologique, scientifique, sociale et à une compétition internationale* »¹⁰.

¹⁰ JEAN Michel Plane, **la gestion des ressources humaine**, édition economica, Paris, 2003, P33.

Tableau 10 : la relation entre la catégorie socio professionnelle et l'évaluation des compétences.

Evaluation de compétences Catégorie socio professionnelle	Oui		Non		Non réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	06	60	04	40	-	-	10	100
Agents de maitrise	32	64	17	34	01	2	50	100
Total	38	63.33	21	35	01	1.66	60	99.99

Comme le tableau no 10 révèle, la valeur 63,33% indique le taux des interrogées qui sont mises en évaluation par l'entreprise, et celui de 35% représente ceux qui n'ont pas été évalué par leurs entreprises après la période d'essai pendant leurs parcours professionnels, en revanche, 1,66% des salariés n'ont pas répondu à la question.

Donc, on déduit que 60% des cadres ont été évalués, et 40% des cadres n'ont pas été évalués. 64% représente les agents de maitrise qui ont été évalués par l'entreprise durant leur carrière professionnelle, et 34% représente des agents qui n'étaient pas évalués au sein de leurs entreprises.

On affirme que l'entreprise Tchén-Lait CANDIA pratique les activités de GRH comme l'évaluation de ses salariés afin de savoir leurs positions et de détecter la nécessité de la formation pour savoir les compétences des salariés. Feutrie Michel indique qu'« *Évaluer, c'est analyser la façon dont un salarié se situe sur son poste de travail, apprécier la façon dont le salarié obtient des résultats et réaliser les performances et évaluer le potentiel du salarié* »¹¹.

Tableau 11 : le lien entre la catégorie socio professionnelle et développement des compétences.

¹¹ FEUTRIE Michel, *Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles* »cahier dans le cadre de groupe de travail, Paris, 1998. p8.

Développement de compétence Catégorie socio professionnelle	Oui		non		Non réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
cadre	10	100	-	-	-	-	10	100
Agents de maitrise	40	80	08	16	02	04	50	100
total	50	83.33	08	13.33	02	3.33	60	99.99

Le tableau ci-dessus représente les avis des salariés concernant les évaluations que les importateurs de compétence. Le tableau montre que 83.33% des salariés ont affirmé que les évaluations permettent d'une manière de développer les compétences. Par contre, 13.3% d'eux n'ont pas le même avis que les précédents. Ils ne croient pas qu'avec les évaluations, on peut apporter d'une manière ou autre de nouvelles compétences. Un taux de 3.33% des salariés n'ont pas donné leurs points de vue concernant cette question.

Cependant, à l'intérieur de la valeur 83.33%, nous avons enregistré un taux de 100% des cadres ayant déclaré que les évaluations sont liées à l'amélioration des compétences. 80% des agents de maitrise sont d'accord avec les évaluations des compétences comme un moyen d'améliorer les compétences d'une manière ou autre. Par contre, 16% ont répondu par non.

Ces données nous permettront de déduire que les évaluations faites par l'entreprise aux salariés sont considérées comme un processus lié étroitement à l'amélioration des compétences. Selon Guy Le Boterf, « *le développement des compétences collectives tend à devenir une préoccupation croissante des entreprises et des organisations. Il est important de souligner que la valeur des compétences d'une organisation n'est pas faite de la simple addition des compétences individuelles mais de leur combinaison spécifique, si la compétence individuelle est la propriété des individus, la compétence collective est la propriété de l'entreprise* »¹².

¹² GUY Le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4^{ème} édition, Paris, 2004, P138.

Tableau 12 : le rapport entre la catégorie socio professionnelle et la satisfaction d'évaluation.

Satisfaction d'évaluation	toujours		Rarement		jamais		Non réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Catégorie socio professionnelle										
cadre	07	70	02	20	-	-	01	10	10	100
Agents de maitrise	23	46	10	20	08	16	09	18	50	100
total	30	50	12	20	08	13.33	10	16.66	60	99.99

Dans le tableau ci-dessus, on constate que la majorité des enquêtés sont satisfaits, soit 50% ayant signalé la satisfaction d'évaluation de leurs compétences, un taux de 20% sont rarement satisfaits d'évaluation de compétence, et 13.33% d'eux sont jamais satisfaits. Par contre, 16,66% n'ont pas partagé leurs opinions par rapport à cette question.

Néanmoins, un taux de 70% constitue les cadres qui sont toujours satisfait par les évaluations effectuées par l'entreprise, contre, 20% d'eux qui sont rarement satisfaits. D'autre part, on trouve un taux de 46% correspondant aux agents de maitrise qui sont toujours satisfaits, 20% d'eux expriment leurs opinions de rare satisfaction des évaluations, alors que, 16% ne sont jamais satisfaits.

Ces informations nous permettent à découvrir que les évaluations faites à Tchén-Lait CANDIA sont satisfaisantes, car la plupart des salariés ont apprécié les évaluations. Cela indique qu'il y a une bonne communication entre l'évaluateur et ses salariés. De plus, Jean Archambault souligne que « *la satisfaction au travail repose sur le rapport existant entre la situation de travail actuelle d'un employé et la situation idéale qu'il recherche. Ainsi, une personne sera satisfaite au travail si sa situation au travail, telle qu'elle la perçoit, répond à ses aspirations. Par exemple, un employé qui perçoit que son travail lui permet de développer ses aptitudes ou d'acquérir de nouvelles connaissances sera satisfait de cet aspect de son travail* »¹³.

¹³Jean Archambault Ph.D., **Psychologue industriel**, et Yves Archambault, CRHA en ligne (LLYRinc ressource humaines) url : <http://www.llyr.ca/> consulté le 06/06/15.

Tableau 13 : la relation entre la catégorie socio professionnelle et but d'évaluation

But d'évaluation	Améliorer La performance		Développer Les compétences		Détecter Besoin de formation		Détecter La promotion		Non réponse		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
catégorie Socio professionnelle												
cadre	4	40	2	20	1	10	01	10	2	20	10	100
Agent de maitrise	18	36	11	22	11	22	06	12	4	8	50	100
total	22	36.66	13	21.66	12	20	07	11.66	6	10	60	99.98

Depuis les données de ce tableau, on constate qu'un taux de 36,66% des interrogés attestent qu'ils sont évalués dans le but d'améliorer leurs performances, soit une proportion de 21,66% ayant déclaré qu'ils sont évalués dans le but de développer leurs compétences. Par contre, 20% supposent que le but de leur évaluation est pour détecter les besoins de formation, et 11,66% ont jugé pour le but de détecter la promotion, pourtant, 10% n'ont pas partagé leurs opinions.

En outre, on voit que 40% des cadres ont donné leurs avis pour le but d'amélioration des performances, 20% pour développer les compétences, 10% pour détecter le besoin de la formation, et le même taux pour le but de détection de la promotion.

Pour les agents de maitrise, nous trouvons qu'un taux de 36% ont répondu pour le but d'améliorer leurs performances, et 22% qui déclarent pour le but de développer les compétences, le même taux pour ceux pour but de détecter la formation, et enfin, 12% qui déclarent pour le but de détecter la promotion.

Selon les données du tableau, nous déduisons que la majorité des salariés dans l'entreprise Tchén-Lait CANDIA perçoivent les évaluations comme un moyen d'améliorer les performances dans l'entreprise. Ces performances vont se traduire en construisant une forme de compétence. Nous notons que « l'évaluation des compétences suscite plus de passion que la formation ou que l'anticipation des emplois. Aucun acteur de l'entreprise n'y reste insensible. Derrière l'évaluation se profilent les craintes ou les souhaits d'un jugement de valeur. Certains y cherchent une reconnaissance de leur expérience et de leur professionnalisme, d'autres redoutent la dépréciation ou la sanction. L'ambiguïté n'est pas

absente de ces attentes : la personne cherche à être reconnue elle-même mais le caractère privé de la personnalité est simultanément jalousement défendu. »¹⁴

Tableau 14 : le rapport entre la catégorie socio professionnelle et l'évaluation réalisée par an

Evaluation réalisé par an catégorie Socio professionnelle	aucune		une		plusieurs		Non réponse		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
cadre	02	20	05	50	02	20	01	10	10	100
Agents de maitrise	15	30	21	42	08	16	06	12	50	100
total	17	28.33	26	43.33	10	16.66	07	11.66	60	99.98

Au souci de savoir le nombre d'évaluations réalisé par an dans l'entreprise, la majorité de notre échantillon, soit 43,33%, ont répondu par (une fois), contrairement à 28,33% qui ont sollicité leurs réponses par (aucune). Egalement, 16,66% ont répondu par (plusieurs), et le reste, 11,66%, n'ont eu aucune réponse.

De la part des cadres, on a remarqué un taux de 20% réclamant qu'aucune évaluation n'a été réalisée, le même taux pour les partisans de plusieurs évaluations réalisées par an, et 50% déclarent que l'entreprise réalise des évaluations une fois par an.

Mais encore, on constate 30% des agents de maitrise réclamant qu'aucune évaluation n'a été réalisée pendant l'année, 42% déclarent que l'entreprise réalise l'évaluation une fois par an, et 16% ont vécu de nombreuses évaluations réalisées par an.

On souligne que, l'entreprise Tchén-Lait CANDIA a adopté un système d'évaluation chaque année pour ses salariés afin de connaître des situations des salariés, l'évaluation des compétences détenues par ses titulaires en regard des compétences requises par postes, puisque l'appréciation des performances des salariés en regard des objectifs à atteindre, constitue la clé de voûte de la G.R.H. L'évaluation des salariés vise à mettre en évidence des écarts à combler et à fonder des démarches de progrès.

La mise en place d'un système d'évaluation des salariés conduit à un changement important pour les organisations.

¹⁴ GUY Le bouferf **construire les compétences individuelles et collective**, 3^e édition d'organisation, Paris, 2004, p129.

Tableau 15 : le lien entre la catégorie socio professionnelle et la construction de compétence

La construction de compétence catégorie Socio professionnelle	Oui		non		Non réponse		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
cadre	06	60	02	20	02	20	10	100
Agents de maitrise	32	64	13	26	05	10	50	100
total	38	63.33	15	25	07	11.66	60	99.99

A partir de notre investigation, 63.33% de l'ensemble de notre échantillon estiment que les compétences se construisent, 25% opposent l'idée de construction de compétence, et 11.66% ne partagent point leurs avis.

Dans ces résultats, on constate que 60% de la catégorie des cadres déclarent que les compétences se construisent, par contre, 20% ne sont pas d'accord, et enfin, le même taux refuse de partager leurs avis. Aussi, 64% des agents de maitrise ont déclaré que les compétences se construisent, 26% d'eux l'opposent, et 10% n'ont pas répondu.

On déduit que, dans l'entreprise Tchén-Lait CANDIA, les salariés sont très conscients et croient que leurs compétences sont construites. GRUNDSTEIN M. définit les compétences comme « *une capacité des personnes à mettre en œuvre leurs savoirs et savoir-faire constitutifs de connaissance de l'entreprise dans des conditions de travail et des contraintes données, le poste de travail, un rôle déterminé, une mission spécifique ainsi les compétences se réalisent dans l'action* »¹⁵.

¹⁵ Annonce publiée par Qualité online, (en ligne) URL : <http://www.qualiteonline.com>, (consulté le 28/05/15.)

Tableau 16 : la relation entre la catégorie socio professionnelle et le moyen/outil de construire les compétences.

Outil de construire les compétences	La formation		Bonne gestion de RH		La communication		L'évaluation		Je ne sais pas		Non réponse		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
cadre	06	60	-	-	2	20	2	20	-	-	-	-	10	100
Agents de maîtrise	25	50	07	14	05	10	08	16	-	-	05	10	50	100
total	31	51.66	07	11.66	07	11.66	10	16.66	-	-	05	8.33	60	99.97

Nous observons ici que, 51,66% des interrogés estiment qu'avec la formation, les compétences peuvent se construire, 16,66% croient que c'est avec les évaluations qu'on peut construire les compétences, 11,66% supposent que la compétence se construit à travers la bonne gestion des ressources humaines et la communication, toutefois, 08% refusent leur participation.

Dans ce tableau, on remarque qu'un taux de 60% des cadres jugent la formation comme étant un moyen de construire des compétences, par contre (20% +20%) des cadres ont répondu que c'est avec la communication et les évaluations que nous pouvons construire des compétences. Pour les agents de maîtrise, 50% d'eux ont répondu que la formation est un outil de construction des compétences, les taux de 16%,14%, et 10%, ont répondu que c'est avec les évaluations, la bonne gestion des ressources humaines et la communication que les compétences se construisent.

Dans ces données enregistrées, on peut affirmer que la majorité d'échantillon dans l'entreprise Tchén-Lait CANDIA perçoivent que la formation est la principale source de construction de leurs compétences individuelles et collectives dans l'entreprise, mais il existe aussi d'autres outils qui s'impliquent dans l'amélioration de leurs compétences, notamment, les évaluations des compétences et des formations, la bonne gestion des activités de la ressource humaine et la communication dans l'entreprise.

Tableau 17 : le lien entre la catégorie socio professionnelle et la prise de décision

La prise de décision	oui		non		Peu d'autonome		Autonome importante		Non réponse		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
catégorie Socio professionnelle												
cadre	06	60	-	-	04	40	-	-	-	-	10	100
Agents de maîtrise	21	42	10	20	16	32	-	-	03	06	50	100
total	27	45	10	16.66	20	33.33	-	-	03	5	60	99.99

Le tableau no.16 nous montre le degré d'autonomie dans les catégories socio professionnelles. C'est-à-dire, nous constatons que 45% des interrogés ont déclaré la présence de l'autonomie dans la prise de décision au travail, 33,33% estiment qu'il y a peu d'autonomie à la prise de décisions, et un taux de 16,66% représente ceux opposant à l'existence de l'autonomie dans la prise de décisions, par contre 05% de notre échantillon n'ont rien commenté sur la question .

Parmi les cadres, on observe que 60% acceptent qu'il y a une autonomie à la prise de décisions, et 40% estiment qu'il y a peu d'autonomie à la prise de décisions. Pour les agents de maîtrise, on remarque que la majorité d'eux ont déclaré l'existence de l'autonomie à la prise de décisions, soit un taux de 42%. Ensuite, 32% pensent qu'il y a peu d'autonomie, alors que, autres 20% voient qu'il n'y a pas d'autonomie lorsqu'il s'agit de prendre des décisions.

En générale, on peut dire que les salariés au sein de Tchén-Lait CANDIA sont autonomes lorsqu'il s'agit de la prise de décisions dans leur travail. De plus, il est essentiel que les cadres soient beaucoup plus autonomes que les agents de maîtrise.

Dr KHELASSI souligne que « toute activité humaine et tout comportement supposent que l'acteur penne à la décision, en prenant cette décision il réalise un choix entre toutes les actions qu'il peut matériellement réaliser, dès lors l'individu renonce à d'autres alternatives »¹⁶.

¹⁶ REDA Khelassi **Précision de management**, Edition Houma, 34 lotissements la Bruyère Bouzareah Alger 2011, P62.

Tableau 18 : le rapport entre la catégorie socio professionnelle et la connaissance des objectifs de l'entreprise

Connaissance des objectifs d'entreprise	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
catégorie Socio professionnelle								
Cadres	09	90	01	10	-	-	10	100
Agents de maîtrise	40	80	06	12	04	08	50	100
total	49	81.66	07	11.66	04	06.66	60	99.99

Ce tableau a pour l'objectif de savoir si les salariés sont conscients des stratégies et des objectifs de leur entreprise. On y remarque qu'un taux de 81.66% de l'ensemble des interrogés sont très conscients des stratégies et des objectifs de leur entreprise, 11,66% d'eux ne connaissent ni de stratégies ni d'objectifs de leur entreprise, alors qu'on a trouvé un taux de 6,66% de ceux n'ayant pas partagé leurs avis.

D'après ces résultats, 90% des cadres interrogés connaissent les stratégies et les objectifs de leur entreprise. Contrairement, 10% d'eux n'en connaissent pas. Dans la catégorie des agents de maîtrise, 80% d'eux connaissent les stratégies et les objectifs de leur entreprise, alors que, 20% n'en connaissent pas.

Ces données nous permettent de souligner que la plupart des salariés dans l'entreprise connaissent les stratégies et les objectifs de leur entreprise, chose indiquant une bonne transparence entre les salariés et les dirigeants concernant les projets et stratégies de leurs entreprise, car c'est avec une bonne collaboration des activités et des stratégies entre les acteurs internes de l'entreprise qu'un meilleur fonctionnement est assuré afin d'atteindre les attentes de l'entreprise.

DEBOURSE, J, P & j .HOFLACK disent que « l'avenir de l'entreprise est inscrit dans la qualité de sa stratégie »¹⁷.

¹⁷ DEBOURSE, J, P & j .HOFLACK, *Strategie, mise en œuvre et management des projets Melanges en l'honneur de J.G merigot, paris*, édition economica, 1992 P 73.

Tableau 19 : la relation entre la catégorie socio professionnelle et la communication avec le supérieur hiérarchique

Communication avec le supérieur	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
catégorie Socio professionnelle								
Cadres	10	100	-	-	-	-	10	100
Agents de maîtrise	31	62	16	32	03	06	50	100
Total	41	68.33	16	26.66	03	05	60	99.99

L'étude du tableau ci-dessus nous montre que, d'une part, 68,33% de notre échantillon ont répondu par oui, ce qui suppose l'existence de communication entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques. De l'autre, 26,66% d'eux ont déclaré qu'il n'y a pas de communication avec leurs supérieurs hiérarchiques, en dépit de 05% des interrogés ayant renvoyé cette question.

D'ailleurs, 100% des cadres ont reconnu l'existence de communication avec leurs supérieurs hiérarchiques. Pour les agents de maîtrise, on a trouvé un taux de 62% qui ont répondu par (oui), par contre, 32% d'eux ont déclaré l'inexistence de communication avec leurs supérieurs hiérarchiques.

Ces résultats nous aident à constater que c'est les cadres qui sont beaucoup plus en communication avec leurs supérieurs hiérarchiques par rapport aux agents de maîtrise. La communication peut aider les salariés à exprimer leurs besoins et/ou leurs avis (formation par exemple), évaluation, etc.

Tableau 20 : le lien entre la catégorie socio professionnelle et la gestion de ressource humaine dans l'entreprise

La gestion de RH catégorie Socio professionnelle	Bonne		Moyenne		Mauvaise		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadres	02	20	05	50	-	-	03	30	10	100
Agents de maitrise	10	20	36	72	-	-	04	08	50	100
Total	12	20	41	68.33	-	-	07	11.66	60	99,99
									60	99.99

Le tableau no 20 nous montre que 68,33% des interrogés ont jugé que la gestion de ressource humaine est moyenne, 20% ont jugé qu'elle est bonne, alors que, 11,66% n'ont pas répondu à la question.

Egalement, on a trouvé 50% des cadres soutenant que la gestion de RH est moyenne, contrairement au 20% d'eux qui trouvent que la gestion de RH est bonne. Dans la catégorie des agents de maitrise, 72% ont réclamé que la gestion de RH est moyenne, alors que 20% ont répondu favorablement à la gestion de RH.

A cet effet, on arrive à constater que, dans l'entreprise, la gestion de ressource humaine est jugée moyenne. Mais, dans le monde actuel, la gestion de RH occupe une place très importante aux entreprises afin de diminuer les risques sociaux internes dans l'organisation, comme les grèves, conflits inter-salariés, etc. Donc, il faut toujours qu'elle soit bonne pour écarter ou minimiser tous ces risques.

Tableau 21 : le rapport entre la catégorie socio professionnelle et la prise d'initiatives de salariés

La prise d'initiatives catégorie Socio professionnelle	Oui pour certains		Non pour tous		Non		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadres	08	80	-	-	-	-	02	20	10	100
Agents de maitrise	24	48	14	28	05	10	07	14	50	100
Total	32	53.33	14	23.33	05	8.33	09	15	60	99.99

D'après les réponses récoltées, ce tableau indique que les enquêtés de taux de 53,33% affirment que la prise d'initiatives est présente, 23,33% ont répondu par non, et 08% ont nié la présence de prise d'initiatives. Alors que, 15% n'ont ni critiqué ni répondu à cette question..Pour la catégorie des cadres, on voit qu'un taux de 80% d'eux ont affirmé la présence de prise d'initiatives. Ensuite pour les agents de maitrise, on trouve que 48% ont répondu affirmativement, et 28% ont répondu négativement. Par contre, 10% n'ont pas reconnu la présence de prise d'initiatives.

Grace à ces données récoltées et enregistrées, on déduit que la plupart des salariés dans l'entreprise favorisent la prise d'initiatives au sein de ses équipes, ce qui veut dire qu'il y a un climat favorable et des habitudes de management. De plus, on constate que, pour certains salariés, il ya une forte croissance de niveau de compétence qui leur permet de prendre d'initiatives au travail.

Selon Philippe Zarifian, « *il ne peut s'agir, bien entendu, du n'importe qu'elle initiative, la prise d'initiative doit être pensée, engagée et menée à bien avec succès. Autrement dit, il faut que l'initiative choisisse les bonnes initiatives, les mène à bien selon des critères de succès et qu'il en assume la responsabilité, qu'il en réponde, pour prendre de bonnes initiatives, pour agir avec succès. Pour témoigner de sa compétence, l'individu doit prendre, analyser, interpréter la situation, avec tous les événements qui peuvent surgir, tous les éléments imprévus qu'elle peut comporter et toute variabilité du contexte. La compétence est la prise d'initiative et la responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté* »¹⁸.

¹⁸ PHILIPPE Zarifian, **Objectif compétence**, Edition Liaisons, Paris 1999, page 42.

Interprétation de résultats

L'analyse des résultats nous a permis de dégager un profil générale de l'échantillon sur différents variables de notre modèle d'analyse pour mieux compréhension de du phénomène observé

D'après l'étude de terrain mené auprès de l'entreprise Tchín-lait CANDIA et après avoir analysé les résultats de tableaux on constate à travers la question dont pose dans notre questionnaire et en ce qui concerne la première hypothèse le développement de compétence de salariés est conditionné par la formation

On constate que la plus part de des salariés soit 35% des salariés ont bénéficié la formation pendant leurs parcours professionnel dans l'entreprise Tchín-lait CANDIA, mais la catégorie des cadres est la catégorie la plus favorise lorsque il s'agit de formation avec le pourcentage de 60% par contre les agents de maîtrise

On remarque que la majorité de salarié ont déclaré que leurs but de suivre la formation était pour améliorer leurs compétence au sein de l'entreprise soit 40% parmi les agents de maîtrise et de cadre pour pouvoir adopter aux exigences d'environnement et technologie qui occupe une place primordial dans la compétitivité des entreprises.

On observe que soit 30% de salariés affirment qu'ils ont satisfait de la formation qu'ils ont suivie, la catégorie de cadre dans l'entreprise Tchín-Lait CANDIA a tendance d'être satisfait par la formation par rapport aux agents de maîtrise.

On voit que là c'est la catégorie de cadres avec un taux de 60% ont confirmé l'acquisition de nouvelles compétences après avoir la formation, donc la formation ici permet aux travailleurs d'améliorer leurs performances qui se traduit comme les compétences en correspondant aux exigences et les attentes de poste de travail

On remarque que un pourcentage de 56% des salariés commentent que la formation est très utile, l'importance de la formation se montre avec un grand taux de 80% aux cadres au sein de Tchín-lait CANDIA,

On conclut que la formation est très utile dans l'entreprise Tchín-lait CANDIA car il permet les travailleurs d'acquérir des nouvelles connaissances, et c'est à travers ces connaissances acquis que les salariés peuvent améliorer leur compétence.

Interprétation de la deuxième hypothèse

Concernant notre deuxième hypothèse qui est « plus les pratiques des évaluations de ressource humaines sont appliquées plus elles influenceraient les compétences des salariés »

On constate que 63% des salariés ont été évalués pendant leur parcours professionnel pour la fin de savoir les points de différents salariés, quelques points sont souvent évoqués : réalisation de performance est l'un des objectifs d'évaluation

On a observé que avec un taux de 50% de salariés ont été satisfaits par l'évaluation, la relation contractuelle qui lie un salarié et un employeur, comme l'appréciation des performances des salariés au regard des objectifs de l'entreprise est une motivation de la part des salariés pour améliorer leurs compétences.

On remarque que la majorité des salariés ont déclaré que leur but de suivre l'évaluation était pour améliorer leurs compétences au sein de l'entreprise soit 36% parmi les agents de maîtrise 21% pour pouvoir développer leurs compétences, 20% pour détecter le besoin de formation et 11% pour pouvoir détecter la promotion.

Pour conclure ; les évaluations des activités des ressources humaines au sein de Tchic-lait CANDIA aident les salariés à être mesurés en fonction de leur performance et des compétences, selon VALERIE Marbach : « est un processus central de la gestion des ressources humaines qui traverse la plupart de ses sous-systèmes (recrutement, formation, qualification, etc.). Son enjeu majeur consiste à classer et à hiérarchiser, à mettre dans l'ombre de la gestion des ressources humaines afin de donner du sens aux évaluations professionnelles et individuelles »¹. Toujours selon cette dernière, l'évaluation est indispensable dans la GRH car on trouve l'évaluation au recrutement, dans la formation, compétence, promotion,...etc. Et elle vise à mettre l'ordre dans la GRH.

¹M. VALERIE, « gestion des ressources humaines », p. 27.

Conclusion

Conclusion

On peut dire que la formation est l'une des fonctions stratégiques de la gestion des ressources humaines, la base de la plupart des améliorations des compétences et la condition de l'amélioration de la qualité de travail et de développement du niveau des connaissances et des performances.

Elle est aussi un facteur clé de la réalisation des objectifs de l'entreprise et la satisfaction des salariés. Elle contribue au développement des compétences des salariés, renforce leur degré d'adaptation à leur poste de travail et à leur environnement en relevant leur potentiel d'innovation et de créativité

Pour toute entreprise, les compétences constituent des ressources. Ce sont des actifs immatériels, certes encore non comptabilisés mais qui sont nécessaires au bon fonctionnement et au développement de l'entreprise. Les équipements matériels, les dispositifs technologiques et les organisations en place exigent des compétences. Dans cette perspective, les politiques de ressources humaines ont depuis longtemps cherché à adapter les compétences à des schémas organisationnels et à des infrastructures technologiques et matérielles. Les « ressources humaines » sont alors considérées comme une « variable d'ajustement » par rapport à des choix stratégiques, organisationnels ou technologiques. Dans cette configuration, une très bonne gestion des compétences peut s'avérer efficace par rapport à des objectifs d'affaires.

Une nouvelle orientation se dessine actuellement : celle de revisiter la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail à partir d'une « logique compétence ». Le renversement de perspective est total et ambitieux. Les compétences et les hommes qui les construisent et les portent ne seraient plus alors considérés comme uniquement des ressources mais comme des « richesses ».

Adopter un tel point de vue, ce serait élaborer une stratégie d'entreprise en prenant en compte en amont le potentiel que représente le personnel ; ce serait créer de nouveaux services sur la base des opportunités de savoir-faire individuels et collectifs ; ce serait concevoir l'organisation du travail non plus comme une structure dans laquelle viendront prendre place des compétences, mais comme un ensemble de compétences mises en commun pour produire un service ou une valeur ajoutée. L'organisation deviendrait alors ce qui permet de mettre en synergie les compétences individuelles et de métier et la mobilité ne serait plus seulement orientée vers la gestion des, en outre, elle permet aux salariés d'actualiser leurs savoirs et d'intégrer des nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnels

Conclusion

Au - delà la formation n'est pas une finalité en soi, mais un processus d'acquisition des connaissances qui s'apprécie par son impact sur l'individuel et l'organisationnel. Elle devient de plus en plus une réalité incontournable dans la gestion des ressources humaines au sein des entreprises, ceci est rendu possible par la prise de conscience accrue de la part des dirigeants des entreprises ayant décelé l'importance de ce volet de la gestion des ressources humaines et du rôle de l'humain dans les organisations et surtout de la part des états qui ont constatées que la ressource humaine formée et compétente reste un facteur déterminant de compétitivité internationale et du succès d'une économie.

Liste bibliographique

Liste bibliographique

1 : OUVRAGES METHODOLOGIQUES :

1. ACTOUF .O, Méthodologie des sciences sociales et les Approche qualitative des organisations ; édit les presse de l'université de Québec Montréal, 1987
2. JEAN Claude Combessie « La méthode en sociologie »édition Casbah, ALGER, 1998.

2 : OUVRAGES THEMATIQUES (FORMATION ET COMPETENCE) :

1. ANNICK Cohen Toute fonction ressource humaine Dunod, paris, 2006.
2. ARDOUIN T, Ingénierie de formation pour l'entreprise, Paris, 2e édition, Dunod2006.
3. BATAL Christian et MASSINGUE Bernard« Acquérir et développer les compétences professionnel » 31, avenue Pierre 1erede Serbie.
4. CHRISTOPHE, Parmentier, L'essentiel de la formation, édition d'organisation, 2003.
5. CLAUDE Levy Leboyer, Evaluation du personnel, 4edition, Paris, 2003.
6. CLAUDE Levy-Le Boyer, La gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, nouvelle, édition Groupe Eyrolles, 2009.
7. D .DeCalan, sous dir. « Reconnaissance et compétence », objectif compétences, paris, 2002.
8. DEJOUX Cécile, Les compétences au cœur de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2001.
9. FAISANDIER S, Soyer J, Fonction formation, Paris, Eyrolles ,4e édition, 2007.
10. FEUTRIE Michel, Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles cahier dans le cadre de groupe de travail, Paris, 1998.
11. GUY Le boutef Construire les compétences individuelles et collective ,3edition d'organisation, Paris, 2000.
12. GUY Le Bortef, Ingénierie et évaluation des compétences, 4edition, Paris, 2001.
GUY Le Boutef, Ingénierie et évaluation des compétences 4eme édition, Paris, 2004.
13. GUITTET A, Développer les compétences par une ingénierie de la formation, paris ESF éditeurs 1998
14. J .F- Amadiou et J-Projot, GRH et relations professionnelles, éd, Management, Paris, 1996.
15. JACQUES Soyer, Fonction formation, 2eÉdition des organisation, paris, 2002.

Liste bibliographique

16. JEAN Marie Peretti, Gestion de ressources humaine et gestion du personnel, éd Vuibert, Paris, 1994.
17. JEAN Michel Plane, La gestion des ressources humaine, édition economica, Paris, 2003.
18. L-Cadin, F Guérin et F. Pigeyre dans Gestion des ressources humaines éditions Dunod 2007.
19. LABRUFFE A, Mangement des compétences construire votre référence, AFNOR, 2003.
20. KLARSFELD Alain La compétence, ses définitions, ses enjeux , Gestion 2000.
21. MARIAN Lambert, ISSABEL Marion et JEAN Claude Sigot Quand la formation continue Paris
22. MICHEL-Henry buchet La globalisation introduction à l'économie du nouveau monde Pearson éducation 2005.
23. SYLVIE Guerrero, Les outils de RH 2eme edition 2004.
24. VALERIE Marbach, Evaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, 1999.
25. C. Batal ; La GRH dans le secteur public, tome 1, éd, Organisation, Paris, 1997, P, 252.

3 : DICTIONNAIRES :

1. GILLES Ferrero et autre, Dictionnaire de sociologie 3^{ème} édition, ED Armand colin France, 2009.
2. Larousse dictionnaire (en ligne) URL : <http://www.larousse.fr/dictionnaire>.

4: SITES INTERNET:

1. MEYER, Mary Kay; Elliott, Vicky, Training Evaluation: A Review of Literature National Food Service Management Institute, the University of Mississippi. February, 2003. <http://www.trainingeducation.com> Pdf
2. Articles du code du travail Circulaire DGEFP du 19 juillet 2012, « relative à la mise en œuvre du contrat de professionnalisation », <http://www.opcalia.com/cg.opcalia/> (page consulté le 13 avril 2015). 10 :50

Liste bibliographique

3. Annonce publier par Qualité online, (en ligne) URL : [http /www.qualiteonline .com.](http://www.qualiteonline.com), consulté le 28 /05/15.
4. [www.memoire online.com](http://www.memoireonline.com),: la formation dans les entreprises, consulte 30 /05/15. 20 :43
5. Fiche technique présente par C.I.PRE.S élaboration des politiques et plans de formations en ligne url : [http/www.fichetechnique.com](http://www.fichetechnique.com) PDF.21/03/15
6. DROIT-FINANCE.NET le plan de formation de l'entreprise : définition et déroulement (en ligne)<http://www.droit-finance/commentcamarche.net/fac>(ref : le 16 avril 2015).21 :30
7. Philips, J. J. (2004) ROI Forecasting- Justifying Projects Before Implementation. March, 16 pp. www.jackphillipscenter.com
8. Evelyne Rouby et Catherine Thomas, « L'articulation compétences individuelles / compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences »,13/05/15 20 :02
Revue Interventions économiques [En ligne], 40 | 2009, mis en ligne le 01 octobre 2009, <http://interventionseconomiques.revues.org/134>consulté 13/05/15
9. <http://eduscol.education.fr/cid46097/la-notion-de-competences-et-ses-usages-en-gestion-des-ressources-humaines.html> 13/05/15 21 :30
10. WITORKI R De la fabrication des compétences<https://hal.archivesouvertes.fr/file/index/docid/172696/filename/art-edpte-135.DOC>. le 07/04/15 14 :17
- 11.développement de compétence au service de l'organisation apparente[www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/004/hlddc.pdf] 09/05/15. 20 :17
12. GESTION <http://www.academia.edu> 18/04/15 17 :54
13. Mr S.S AMARI « la problématique de la construction de compétence entre formation et apprentissage »: <http://www.iefpedia.com/france/wp-content/uploads/.pdf>.
- 14 .Dietrich. A, Compétence et GRH. Thèse en science de gestion, IAE De Lille 1995.

Liste bibliographique

15. Recommandation sur la mise en valeur des ressources humaines et la formation (OIT2004)(<http://objectif-competences.medef.fr>) 18/04/15 10 :30
16. Revue Internationale sur le travail et la société, n°2, vol.3, octobre 2005, pp.218- 249. Par Chaabouni, J. et Jouli li, K., (2005).15/03/15 23 :00
17. http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1228_ApprocheCompetences.pdf « approche par compétence un levier de changement et pratiques au sante public au Québec.27/04/15 20 :45
18. JEAN FRANCOIT LEVY état de l'art sur la notion compétence mont rouge France(en ligne) URL : [http// :www.notioncompetence.fr](http://www.notioncompetence.fr).
19. <http://www.journaldunet.com/management/expert/52513/> Pourquoi et quand faire un bilan de compétence (publié 08/10/12) chronique de OLIVIER Guérin consulté 07/05/15. 21 :54
20. DEMOS «Learningischanging»<http://www.demos.fr/chainesthematiques/responsible-formation/Pages/post-4700.aspx> consulter 07/05/15. 22:25

Les annexes

Annexe : 01

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministre de L'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane Mira-Bejaia

Département de science sociale

En vue de l'obtention d'un master en sociologie sur le thème :

« Le rôle de la formation dans le développement des salaires au sein de l'entreprise »

Monsieur /madame :

Dans le cadre de la préparation d'une mémoire de master en **sociologie**, option **travail et ressource humaine** sous le thème:

« Le rôle de la formation dans le développement de compétences des salariés »

Nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement à notre questionnaire afin de rassembler et de réunir les données et informations nécessaires pour la réalisation de notre étude : sachant que notre enquête est réservée à des buts scientifiques et nous vous remercions d'avances pour cette coopération.

I. Données personnelles

Q1 : Quel est votre niveau d'étude ?

A. Niveau universitaire

B. Niveau secondaire

C. Formation professionnelle

D. Autre

Q2 : Depuis combien de temps travaillez-vous dans « entreprise CANDIA » ?.....

Q3 : Quel est le poste que vous occupez ?.....

II. Evaluation des compétences :

Q4 : Selon vous, existe-t-il un système de GRH ou d'évaluation de compétences au sien de votre entreprise?

A.Oui

B.Non

Q5 : pensez-vous qu'avec l'évaluation des compétences, l'entreprise va devoir développer de nouvelles compétences

A. Oui

B. Non

Q6 :Êtes-vous satisfait des résultats de votre évaluation ?

A. Toujours

B. Rarement

C. Jamais

Q7 :Pensez-vous que-vous êtes évalué au sien de l'entreprise dans le but :

A. D'améliorer la performance de l'entreprise

B. Développer votre compétence

C. Détecter les besoins de formation

D. Détecter les personnes qui méritent une promotion

Q8 : combien d'évaluations sont-elles réalisées par an ?

A. Aucune

B. Une

C. Plusieurs

Q9 : pensez-vous que les compétences sont construites ?

A. Oui

B. Non

Q10 : Si oui sont-elles construites par.....

- A. La formation
- B. La bonne gestion de ressource humaine
- C. La communication
- D. L'évaluation
- E. Je ne sais pas

III. la formation :

Q11 : Selon vous, par quels critères la sélection se fait pour bénéficier la formation dans votre entreprise ?.....

Q12 : quelle est le système de formation appliqué par votre entreprise ?

- A. Interne
- B. Externe

Q13 :Avez-vous été en une formation ?

- A. Oui
- B. Non

Q14 : Si oui, pour quel but ?

- A. Pour améliorer la performance de l'entreprise
- B. Pour améliorer votre compétence individuelle
- C. Pour avoir la promotion
- D. Autre

Q15 : Quelle est la formation que vous avez suivi ?.....

Q16 : Quelle est le moment que vous avez eu la formation

- A. D'un plan de formation
- B.Congé individuel
- C.Professionnalisation
- D .Contrats de professionnalisation

Q17 : Selon vous, les formations suivies ont-elles répondu a vos attentes (mises en pratique dans l'activité professionnelle) ?

- A. Satisfait
- B. Peu satisfait
- C. Très satisfait

Q18 : Avez-vous pu acquérir des nouvelles compétences après avoir la formation ?

- A. Oui
- B. Non

Q19 : quels sont les outils utilisés pour vous évaluer après avoir eu la formation?

- A. Questionnaire
- B. Les tests et mise en situation
- C. Evaluation du transfert des acquis
- D. Aucune

Q20 : Pensez-vous que la formation en générale est ?

- A. Utile
- B. Très utile
- C. Peu utile
- D. Inutile

IV. Responsabilité, relation avec hiérarchie et autonomie :

Q21 : Votre travail vous permet-il de prendre souvent des décisions vous même

- A. Oui
- B. Non
- C. Peu d'autonomie
- D. Autonomie importante

Q22 : Connaissez-vous la stratégie ou l'objectif de votre entreprise

- A. Oui
- B. Non

Q23 : Communiquez-vous avec votre supérieur hiérarchique sur l'objectif de l'entreprise ?

- A. Oui
- B. Non

Q24 : Que pensez-vous de la façon dont le responsable mène la gestion de la ressource humaine.

A. bonne

B. moyenne

C. mauvaise

Q25 : les prises d'initiatives par les salariés sont-elles encouragées au sein de votre organisation ?

A. oui pour certains

B. non pour tous

C. non

