

Université Abderrahmane Mira de Bejaïa
Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales
et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention du diplôme de master en Science de gestion

Option

Gestion des Ressources Humaines

Thème

Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH
Cas pratique « Général Emballage »

Réalisé par :

M^r. AMIR Sofiane

M^r.HADDAR Abdel wahab

Dirigée par :

M^{me}. MAKHLOUF-ADJTOUTAH. T

Devant le jury composé de :

M^r: ARABI .M

M^{me}: KASRI-BOUDACHE .S

M^{me} : MAKHLOUF-ADJTOUTAH.T

Président

Examinatrice

Rapporteur

Promotion juin 2013

Remerciements

Nous remercions dieu pour nous avoir donné la force morale et physique pour accomplir ce modeste travail.

Nous tenons à adresser notre sincère reconnaissance à notre encadreur M^{me} MAKHLOUF-ADJTOUTAH-THIZIRI pour la confiance qu'il nous a témoignée tout au long de ce travail, pour son soutien et son souci de voir ce travail terminé, qu'il trouve ici l'expression de notre profonde gratitude.

Nous remercions Mr YAHIAOUI AKLI pour l'aide qu'il nous a apporté au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE.

Nous tenons à présenter nos remerciements aussi à toutes les personnes qui ont participées de près ou de loin à l'élaboration du présent mémoire.

Ainsi au président de jury et les membres de jury ayant accepté de le juger.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

*A mes trèschers parents qui mon soutenu pendant ma carrière
d'études et a qui je souhaite une très longue vie.*

A mes sœurs et mon frère

A mon grandpère et ma grandemère

A tous mes cousins

A tous mes amis et surtout Amir Sofiane

wahab

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours scolaire, et à qui je souhaite une très longue vie.

A mes grands-parents décédés, que dieu les accueille dans son vaste paradis et à mon grand-père toujours en vie à qui je souhaite une longue et heureuse vie.

A mon frère Lyes et ma tante Laila et à toute ma famille de près ou de loin.

A mes amis : Rachid, Salim, Arezki, Abdenour, Moh, Aziz, Said.

A mon ami et binôme Haddar Abdelwahab.

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

SOFIANE

Liste des abréviations :

GRH : Gestion des ressources humaines.

GPEC: Gestion prévisionnel des emplois et des compétences.

GPRH: Gestion prévisionnel des ressources humaines.

GEC: Gestion des emplois et des compétences.

SPA: Société par action.

SARL: Société à responsabilité limitée.

GE: Général emballage.

CDI: Contrat à durée indéterminé.

CDD: Contrat à durée déterminée.

DRH: Direction des ressources humaines.

PDG: Président directeur général.

DG: Direction général.

CV : Curriculum vitae.

Liste des tableaux

Chapitre I :

Tableau n°(01) : les étapes de recrutement.....12

Tableau n°(02) : l'importance de la gestion des carrières16

Chapitre II :

Tableau n° (01): Les finalités possibles d'un plan de formation35-36

Chapitre III :

Tableau n°(01) : répartition des employés par sexe.....69

Tableau n°(02) : répartition des employés selon l'âge.....69

Tableau n° (03) : répartition des salariés selon les années passé dans l'entreprise70

Tableau n° (04) : la répartition des employés selon la catégorie socioprofessionnelle70

Tableau n°(05) : la répartition des travailleurs selon le niveau d'instruction.....71

Tableau n° (06) : l'imposition de la formation par l'entreprise.....71

Tableau n° (07) : la durée de la formation.....72

Tableau n°(08) : le nombre des employés d'informer des objectifs de la formation.....72

Tableau n°(09) : l'objectifs principal de la formation selon l'entreprise73

Tableau n° (10) : la formation comme moyen de professionnalisme.....73

Tableau n° (11) : la répartition de l'atteinte de l'objectif selon le niveau d'instruction...74

Tableau n°(12) : la formation comme moyen d'obtenir une promotion74

Tableau n° (13) : l'obtention de la promotion au sein de l'entreprise75

Tableau n°(14) : le changement de poste des salariés.....75

Tableau n°(15) : la formation d'intégration au sein de l'entreprise.....76

Tableau n°(16) : les besoins de formation selon les catégories76

Tableau n°(17) : la formation comme moyen d'obtenir une augmentation de salaire.....77

Tableau n° (18) : augmentation de salaire selon les catégories77

Tableau n°(19) : augmentation de rendement après la formation.....78

Tableau n° (20) : le nombre des salariés évalués.....78

Tableau n°(21) : niveau de savoir79

Tableau n° (22) : niveau de savoir-faire79

Tableau n° (23) : amélioration de comportement80

Tableau n°(24) : changement des conditions de travail80

Tableau n°(25) : La formation de reconversion.....81

Liste des figures

Chapitre I :

Figure n° (1): les objectifs de la GRH	09
Figure n° (2) : les missions spécifiques de la GRH.....	10
Figure n° (03): La politique de formation	20

Chapitre II :

Figure n° (01) : Impact de la formation sur les activités de la GRH.....	50
---	----

Cas pratique :

Figure n° (01) : Evolution des effectifs.....	60
--	----

SOMMAIRE

Introduction générale	02
Chapitre I : Généralités sur la GRH et la formation professionnelle	
Section (1)Généralités sur la GRH.....	05
Section (2)Généralités sur la formation professionnelle	18
CHAPITRE (II)Le processus de la formation et son impact sur la GRH	
Section (1) Le processus de formation	30
Section (02) l'impact de la formation sur la GRH.....	42
Chapitre (III) Cas pratique au sein de l'entreprise Général Emballage	
Section (1) méthodologie de recherche et présentation de l'organisme d'accueil	55
Section (2) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique GE	65
Conclusion générale.....	84

Introduction générale

Introduction générale :

Les ressources humaines sont considérées comme étant une source fondamentale à exploiter pour obtenir la création de valeur et de la richesse. Ses ressources peuvent être utilisées comme un levier stratégique pour réaliser les objectifs fixés par l'entreprise, et être à la hauteur du marché concurrentiel en tenant compte de sa forte tendance vers la mondialisation.

L'entreprise a besoin d'améliorer le niveau de qualification et de compétences de son capital humain afin d'être compétitive avec les autres entreprises sur le marché car les moyens techniques de production (machines, procédés) ne sont pas les seules sources pour atteindre les objectifs de l'organisation mais aussi les ressources humaines qui sont le meilleur moyen à optimiser pour l'obtention de la performance et acquérir un avantage concurrentiel.

Cependant avec l'utilisation du processus de formation professionnelle, l'entreprise peut arriver à atteindre le niveau de compétence espéré par les responsables hiérarchiques pour mieux occuper les postes attribués.

En effet, l'évolution du progrès technique à inciter les entreprises à développer leurs outils de gestion pour s'adapter aux changements et cet enjeu ne peut se réaliser qu'à travers l'introduction d'une formation professionnelle dans les divers domaines de la gestion des ressources humaines.

La formation professionnelle est un levier stratégique pour le développement des connaissances et du savoir-faire des ressources humaines au sein de l'entreprise afin d'atteindre les compétences requises des postes.

Néanmoins la mauvaise application du processus de formation professionnelle peut engendrer un manque à gagner pour l'entreprise.

Pour mieux comprendre le rôle de la formation professionnelle dans la fonction GRH, nous allons essayer de répondre à la question de recherche suivante : quel rôle joue la formation professionnelle dans la gestion des ressources humaines ?

De cette question de recherche, découlent des questions secondaires qui détermineront les grandes étapes à suivre dans notre étude et ces questions peuvent être interprétées comme suit :

- Qu'est-ce que la GRH ? et quels sont ses divers domaines ?
- En quoi consiste la formation professionnelle ? et quels sont ses objectifs ?
- Quel est le rôle et la place de la formation professionnelle dans les divers domaines de la gestion des ressources humaines ?

Introduction générale

Enfin l'objectif de notre recherche est d'analyser le rôle de la formation professionnelle dans les divers domaines de la gestion des ressources au sein des entreprises algériennes et pour cela nous allons adopter une méthode de recherche qualitative, s'appuyant sur la recherche bibliographique qui nous permettra d'obtenir les informations nécessaires pour le volet théorique et aussi avec l'utilisation de l'étude de cas en effectuant un stage au niveau de l'entreprise General Emballage à Akbou/Bejaia comme une méthode de collecte d'informations sur le terrain à travers :

- L'exploitation des différents documents se trouvant au sein de l'entreprise.
- L'utilisation de l'observation et des entretiens avec le personnel du service gestion des ressources humaines.

Afin de réaliser notre recherche nous avons opté pour un plan de travail qui se décompose en trois chapitres.

- Le premier chapitre va servir à exposer des généralités sur la gestion des ressources humaines et la formation professionnelle.
- Le deuxième chapitre va nous montrer le processus de formation et son lien avec les différentes activités de la GRH.
- Le troisième chapitre va porter sur l'analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH au sein de l'entreprise Général Emballage.

CHAPITRE I : Généralités sur la GRH et la formation professionnelle

Conclusion

Les ressources humaines sont un élément très important dans l'organisation vue qu'elles permettent à cette dernière de fonctionner et d'être compétitive. Néanmoins, pour réussir il faut utiliser de bonnes techniques de gestion qui peuvent permettre à l'entreprise d'acquiescer et d'améliorer le rendement des individus afin d'arriver aux objectifs fixés.

Dans ce chapitre ; nous avons constaté que la GRH est l'ensemble des politiques qui servent à acquiescer et développer les compétences des individus et réussir à optimiser leurs performances, et parmi ces différentes politiques nous citons le recrutement, la rémunération, la GPEC, la gestion de carrière et mais surtout la formation qui nous paraît un atout très important pour développer les compétences.

En effet, La formation professionnelle est le moyen d'augmenter le niveau de compétences, afin de réduire l'écart existant entre les exigences des postes et le profil des salariés en utilisant différentes méthodes et techniques. Son objectif principale est le développement des compétences que ce soit au niveau théorique c'est-à-dire augmenter les connaissances ou bien au niveau pratique c'est-à-dire dans le cadre de la manipulation des matériaux.

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

CHAPITRE (II) Le processus de la formation et son impact sur la GRH

Aujourd'hui, la formation est devenue une nécessité pour l'entreprise et pour le personnel, en raison de l'évolution et du changement culturel, économique, et technologique. Elle est utilisée pour satisfaire les besoins d'adaptation du personnel afin de participer au développement des entreprises.

La formation vise à développer de nouvelles compétences professionnelles pour pouvoir affronter et répondre aux différents impératifs du changement. Elle vise aussi à faire évoluer le savoir être d'une personne et à permettre une évolution de ses attitudes et comportements.

Ce deuxième chapitre est consacré à la formation, nous allons présenter dans la première section les différentes étapes du processus de formation. Dans la seconde section, nous allons nous intéresser à l'importance de la formation et son lien avec les différentes activités de la gestion des ressources humaines, afin de mieux cerner le rôle de la formation dans celle-ci.

Section (1) Le processus de formation

Lors de cette section nous allons présenter les démarches utiliser dans le processus de formation tel que l'identification, l'analyse et l'élaboration du plan de formation, afin de données La mise en pratique de ce de formation et l'évaluation de ses actions

§1 Identification, analyse des besoins et Elaboration du plan de formation

La phase d'identification et l'analyse des besoins du cycle de la formation permettent de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année.

A - Identification et analyse des besoins de formation

Cette phase est très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise, à partir des besoins de celle-ci.

a – Le concept du besoin de formation

Selon Meignant. A « *Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation* »¹.

En réalité, la détection des besoins de formation se fait pour améliorer les résultats des salaires, et atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

¹Meignant A. « *Manager la formation* ». Paris. Édition Liaison. 2003. p132.

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

Ainsi, pour construire un plan de formation, le responsable de formation, ne recense pas les besoins, mais il fait un inventaire des problèmes à régler par la formation et des objectifs à atteindre avec l'aide de la formation.

b - Les types de besoin de formation

Soyer. J² décrit trois types de besoins de formation «les besoins personnels, individuels et collectifs ».

➤ **Les besoins personnels**

On parle de besoin personnel de formation lorsqu'un employé trouve un problème, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise.

➤ **Les besoins individuels**

Sont des besoins concernant un seul individu dans le cadre du, poste occupé actuellement ou à tenir dans l'avenir individu déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

➤ **les besoins collectifs**

Ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, (tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée...), il s'agit aussi de formation sur l'initiative de l'entreprise.

c-Recueil des données de besoin de formation

Il s'agit de recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de formation, et les moyens utilisés pour déterminer les besoins de formation peuvent être résumés ainsi :

- Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel

La gestion prévisionnelle des ressources humaines constitue un outil privilégié de détermination des besoins de formation. La formation permet de :

- ajuster les ressources internes aux besoins : formation d'adaptation et de reconversion.
- ajuster les ressources externes (embauches, mutations au sein d'un groupe) aux besoins : formation préalable à la prise de poste.

- Enquêtes informelles et formelles

Les enquêtes recouvrent à la fois les discussions informelles, les consultations des cadres et des exécutants, et les études systématiques du comportement des employés à tous les niveaux de la hiérarchie.

²Soyer. J.« *Fonction formation* ». Édition d'organisation.2003. p138.

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

La voie la plus employée, et la plus efficace, consiste dans le dialogue avec les cadres qui les amène à définir ce qu'ils considèrent être les besoins les plus pressants de l'unité en matière de formation : ils connaissent la formation et seront en mesure d'apporter leur aide s'ils ont contribué à dessiner les lignes d'action.

La seconde voie d'enquête consiste à réaliser des questionnaires à choix multiples, remplis anonymement par l'ensemble du personnel et portant sur les conditions de travail, l'encadrement, la sécurité, l'amélioration du travail...l'employé peut aussi s'exprimer librement sur n'importe quel sujet concernant la vie dans l'entreprise.

- **L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte**

Parmi ces indicateurs, on peut citer :

- les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des coûts ;
- le nombre d'accidents du travail ;
- le niveau des réclamations, des actions disciplinaires
- le niveau des déchets, des erreurs, des pièces manquées ;
- le degré de turn-over, d'absentéisme, de retards ...

- **L'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés**

La comparaison des compétences actuelles au niveau individuelle des salariés et des aptitudes nécessaires à l'exercice des métiers dans le futur constitue une source essentielle de définition de formation au plan individuel.

On tentera de combler par la formation l'écart existant entre les compétences observées des titulaires des postes en forte évolution et les compétences indispensables pour les tenir, maintenant ou dans un proche avenir.

L'entretien d'appréciation constitue dans ce cadre un moment clef permettant à la fois de définir les besoins de formation et d'en organiser les modalités.

d-Analyse des données recueillies

Une fois les données rassemblées, il convient de les analyser afin de déterminer la formation nécessaire. Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

L'analyse des besoins repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures.

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

Selon Meignant. A« *une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales* »³ :

- Elle doit permettre de prendre en compte les facteurs inducteurs qui sont pertinents ;
- Elle doit permettre une implication des acteurs concernés ;
- Elle doit être adaptée à son objet, et en particulier au type d'objectif de formation qu'il s'agit d'atteindre ;
- Enfin, elle doit être efficiente, c'est-à-dire qu'elle permet le meilleur résultat possible au moindre coût.

Les besoins de formation identifiés sont classés selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation, cette classification permet une meilleure distribution des moyens humains, financiers et matériels en fonction du rendement potentiel du programme de formation.

B -Elaboration du plan de formation

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

a-Définition du plan de formation

Meignant. A définit le plan de formation comme étant « *la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés* »⁴.

Selon Soyer. JLe plan correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés et comprend les lois sur la formation et qui comporte:

- Les objectifs ;
- Les priorités ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- La durée, le calendrier ;
- Le budget ;
- Les catégories de bénéficiaires ;
- La manière dont ces actions seront évaluées ;
- Le plan de formation est construit sur la base d'un certain nombre de choix que fait l'entreprise pour atteindre ses objectifs.

³Meignant .A.« *Manager la formation* ».Paris. Édition Liaison. 2003. p 140.

⁴Meignant A.« *Manager la formation* ».Ibid. p 191

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

b. la construction du plan de formation⁵

Lorsque les besoins ont été recensés, il faut déterminer les questions à se poser pour assurer la qualité du plan de formation identifié.

- Comment répondre aux besoins de formation ?
- Quels sont les problèmes prioritaires de l'entreprise à résoudre ?
- Quels sont les moyens nécessaires de l'entreprise pour satisfaire ces besoins ?
- Quels sont et comment impliquer les acteurs ?

Et l'observation de quelque principe de la politique de formation (Faut-il privilégier la formation interne ?, Faut-il favoriser les formations qualifiantes ?, Faut-il faire jouer aux manager certains rôles ?, Quelle est la période de références choisir ?)

Et le plan de formation vise :

- Les postes concernés ;
- Implication des titulaires ;
- Ampleur des changements prévus ;

Ces changements sont atteints les souhaits des acteurs ;

- Les actions à reconduire d'une année sur l'autre ;

c. Les objectifs du plan de formation .

Plusieurs finalités existantes, celle à court, moyen et long terme qui peut animer une politique de formation, ainsi que les objectifs inscrits dans chacune d'elles (voir tableau suivant).

⁵SOYER Jacques. *Fonction formation édition d'organisation*. 2003. P179

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

Tableau n° (01): Les finalités possibles d'un plan de formation.

Finalité	Objectif	Situation	Exemples
Court terme (1 an) : consolidé l'existant.	Perfectionnement individuel	Acquisition de techniques/outils nouveaux pour un métier inchangé dans sa nature. Comblement de lacunes ou recherche de progrès dans la tenue du poste.	Formation au traitement de texte, à la négociation. Apprentissage d'un nouveau langage de programmation.
	Perfectionnement collectif pour améliorer les performances.	Prise en compte d'événements affectant un métier. Mutation touchant une équipe entière. Amélioration d'indicateurs collectifs.	Formation à la sécurité dans un atelier. Formation de toute la DRH aux nouvelles législations sur la formation.
	Formations d'insertion	Accueillir de nouveaux entrants.	Séminaires d'intégration.
Moyen terme (3 ans) : accompagner et faciliter les changements.	Réussir un investissement et/ou un changement d'organisation.	Achat de nouveaux équipements induisant des changements lourds (technologies nouvelles, procédés différents).	Formation chez le fournisseur de la nouvelle machine. Formation aux automatismes.
	Développer les potentiels.	Constitution d'un vivier d'individus à potentiel susceptibles de prendre des responsabilités dans l'avenir.	Universités d'entreprises. Séminaires réservés aux « hauts potentiels ». Formations diplômantes externes.
	Optimiser les flux	Salariés clairement	Nouvelles filières

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

	promotionnels.	engagés dans un parcours de promotion.	d'ingénieurs. Brevets professionnels par unités capitalisables.
	Former aux métiers.	Accès des individus à des métiers actuels ou futurs.	Formation au métier d'acheteur de formation, de chef de projet.
	Faciliter des projets individuels.	Aide aux salariés cherchant à réaliser un projet à l'extérieur de l'entreprise.	Bilan de compétences. Formation à la création d'entreprise. Essaimage.
Long terme (3 à 10 ans) : préparé l'avenir	Changer de culture	Adaptation des salariés aux grandes tendances ou nécessités anticipables. Promotion de valeurs et d'une culture d'entreprise.	Formation de l'ensemble du personnel à la qualité, au management participatif, à l'interculturel. Universités d'entreprise, stages hors limites.
	Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation	Reconversion de salariés dont les métiers ont disparu ou vont disparaître.	Bilans de compétences. Cellules de reconversion.

Source : Cadin. L. Guerin .F. Pigeyre. F. « GRH : pratiques et éléments de théorie ». Paris. Edition Donud. 1997 P 296.

§2 La mise en pratique de plan de formation et l'évaluation de ses action

Le plan de formation étant stabilisé, il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer leur suivi et leur évaluation.

A- La mise en pratique de plan de formation⁶

⁶Soyer. J. « Formation professionnelle ». Op. Cit. p197.

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation. En fonction des programmations des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, les départs en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé.

L'envoi ou l'accueil en stage d'un certain nombre de salariés suppose également la permanence de toute une logistique administrative et comptable capable d'assurer le déclenchement et le suivi des actions (convocation, convention de stage, convention de formationEtc.)

L'importance accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils (tableau de bord, progiciels) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions. Cette comptabilité des données peut servir, en effet, à alimenter le tableau de bord du responsable de formation, sur lequel il pourra s'appuyer pour rendre compte de l'exécution du plan de formation.

Dans ce tableau de bord de la formation, on trouvera des données relatives :

- Aux dépenses de la formation, et leurs traductions en pourcentage de la masse salariale.
- A la ventilation des frais engagés pour les différentes actions de formation.
- Au nombre de stagiaires en formation, ainsi que leur répartition par catégorie de personnel.
- Au nombre d'heures de formation, ainsi que leur répartition par nature et type d'action.
- Au coût des actions de formation rapportée aux prévisions budgétaires.
- Au coût moyen de « l'heure stagiaire ».

B. Le suivi de la formation⁷

Le suivi est l'étape qui suit la formation, elle correspond à l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans le travail et la recherche d'un état d'équilibre du système de forme qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque employé formé.

La formation, une fois faite, les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes, car plusieurs employeurs oublient de s'assurer de l'amélioration des performances de leurs salariés après la période de formation. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation. Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, apporter des compétences de formation, de mettre en valeur les progrès accomplis, de définir les

⁷Soyer .J. « *Formation professionnelle* ». *Op. Cit.* 2003. P307.

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

développements éventuels de l'action ...etc. Il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé.

Enfin, dans l'esprit de la plupart des personnes concernées, l'évaluateur de la formation est vu souvent comme un autocrate. Pour effacer cette perception inefficace, l'évaluation devra être faite d'une manière positive, objective et surtout dans le but d'améliorer, non de punir.

Le suivi de la formation se fait en deux manières : le suivi administratif et le suivi comptable.

a-Le suivi administratif

C'est suivre la gestion prévisionnelle de la formation avec les différentes structures de l'organisation, dans le retrait et le départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, ceci afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve trop perturbé.

Le responsable de formation doit suivre la réalisation et la préparation de certains documents (convocation, convention de stage, comptes rendus d'évaluation).

Le suivi administratif s'agit aussi de suivre le déroulement de la formation tant sur le disciplinaire (la présence et l'assiduité) que sur le plan pédagogique (enseignement théorique et pratique).

b-Le suivi comptable

C'est le suivi budgétaire. Il s'agit de contrôler l'ensemble des engagements financiers qui répartissent comme suit :

- les frais versés aux stagiaires eux-mêmes .il s'agit des salaires et charges sociales qui continuent à être versés aux personnels pendant l'action de formation ;
- les frais qui sont liés à la participation et à la mise en cause de la formation : ils incluent la rémunération des formateurs et celle des personnes qui ont contribué dans le travail d'élaboration de contrôle ;
- les dépenses de matériel, tel que l'entretien et l'amortissement des équipements utilisés au cours de la formation ;
- les fournitures de fonctionnement courants : déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier ;
- coût des locaux : salles de cours, ateliers.

L'importance accrue de la formation a conduit les organisations à développer de véritables outils (tableaux de bord) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions et pour faciliter le contrôle des réalisations par rapport aux prévisions.

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

Le tableau de bord doit être alimenté par des données sur lesquelles il se pourra s'appuyer et rendre compte de l'exécution du plan de formation.

C- L'évaluation des effets de la formation⁸

L'évaluation de la formation distingue deux dimensions :

- Une dimension tournée vers la personne, l'individu, en tant que personne sociale et Professionnelle, et recouvre les champs de la reconnaissance, de l'accompagnement, de l'orientation et de la validation des acquis.
 - Une dimension plus globale qui analyse les systèmes de formation dans les différents, actions, dispositif, programmes et/ou dans les différents structures et organismes de formation.
 - L'évaluation de la formation consiste à examiner la valeur d'un programme pour savoirs 'il y a des écarts significatifs entre ce qui a été prévu et ce qui a été obtenu. La connaissance de ces écarts permettra de juger la valeur d'un programme de formation en relation avec les objectifs préétablis. Cette opération est un exercice difficile, et elle doit répondre à une question importante. La formation a-t-elle permit d'atteindre les objectifs planifiés et a-t-elle été rentable ?

Les critères d'évaluation sont fixés avant la session de formation ; ils se déduisent de ses objectifs, ensuite, les participants doivent passer un test qui déterminera le niveau de leurs connaissances sur les apprentissages en question. Après la diffusion du programme de formation ils passent un nouveau test qui permettra de découvrir les améliorations à apporter. C'est à ce stade que le formateur doit juger si les apprentissages en question sont significatifs et attribuables essentiellement au programme de formation. Puis, au moyen d'une évolution du rendement au travail, quelque temps après la formation, il faut vérifier si les apprentissages à l'emploi sont réalisés, suivant le contenu du programme, cela se fera dans quelques mois à quelques années après la formation.

Les résultats des évaluations de la formation sont très utiles à l'organisation, ils permettront à celle-ci de constater les effets directs et réels de la formation sur les résultats obtenus au travail, ils donneront lieu à une analyse du contenu du programme de formation et entraîneront des modifications de celle-ci.

On peut dire que les résultats de l'évaluation fourniront des données nécessaires à l'analyse du rendement financier des investissements qui y sont consacrés.

⁸Soyer. J. « Formation professionnelle ». Op. Cit. p 309

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

SOYER. Jacques ⁹ propose trois grands types d'évaluation : Le pseudo évaluation ; L'évaluation par objectifs ; Les approches complémentaires.

a. la pseudo évaluation

Elle se décompose elle-même de trois types d'évaluation : l'évaluation de l'action de formation « à chaud » en fin de stage, l'évaluation « à tiède » et l'évaluation « à froid » de l'action de formation.

➤ **L'évaluation de l'action « à chaud » en fin de stage**

Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction.

Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur. Elles peuvent également porter sur d'autres aspects de l'action de formation, tels que : les outils pédagogiques. Cette évaluation « à chaud » peut se faire oralement ou en groupe ou individuellement par écrit.

➤ **L'évaluation « à tiède » de l'action : le rapport de stage**

Correspond à la pseudo-évaluation des stages individuels externes, il est utile pour la connaissance des produits des organismes de formation et pour l'achat des stages individuels. Cette évaluation se fait à lendemain de stage.

➤ **L'évaluation « à froid » de l'action**

Cette évaluation est réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation. Les mêmes questions de l'évaluation « à chaud » peuvent être posées, et en plus on peut obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation.

b-1 'évaluation par objectifs

Cette évaluation permet, à la suite de l'action de formation, de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non. Il s'agit d'évaluer trois types d'objectifs qui sont :

- Les objectifs pédagogiques ;
- Les objectifs de formation ;
- Les objectifs finals.

➤ **L'évaluation des objectifs pédagogiques**

Cette évaluation est placée sous la responsabilité du formateur qui peut la réaliser avec différents moyens : questionnaires du contenu pour contrôler les acquis ; tests-retests pour déterminer l'évaluation des savoirs ; exercices pratiques pour les savoir-faire ...etc.

L'évaluation des objectifs pédagogiques permet de mesurer la qualité des choix pédagogiques : approche, attitude, techniques et outils.

⁹Soyer J.« *Formation professionnelle* ».opcit. P32.

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

➤ **L'évaluation des objectifs de formation**

Elle est placée sous la responsabilité du manager. La formation n'est pas le seul élément en cause, il s'agit en fait de mesurer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs : le(s) formateur (s), les (s) managers (s), voire même les formés.

En effet, l'atteinte des objectifs de formation ne peut être constatée que quelques mois après la fin de l'action, à la suite de la phase de suivi qui contribue avec la mise en application sur le terrain, pour une large part à la réussite ou à l'échec de la formation. L'évaluation porte donc sur la formation et son suivi.

La mesure porte sur les comportements au travail : le formé fait-il une chose qu'il ne faisait pas ou la fait-il différemment ?

Fait-il mieux quelque chose qu'il faisait déjà ?

Ne fait-il plus ce qu'il faisait avant, parce que c'est devenu inutile ou nuisible ?

Ainsi, l'objectif de formation peut être formulé comme suit : à l'issue de la formation et de la phase de suivi nous pourrions constater, chez le formé, les comportements suivants... Il correspond à des effets directement observables chez le formé.

➤ **L'évaluation des objectifs finals**

Elle est placée sous la responsabilité du prescripteur de l'action. Elle permet de mesurer les résultats de l'ensemble de l'action de changement.

Cette évaluation est pratiquée plusieurs mois après la fin de la formation lorsque toute la population a été formée et que la hiérarchie a pris le relais sur le terrain pour faire appliquer le contenu de la formation. Elle peut se réaliser par observation de certains critères de production (les quantités produites, le nombre d'erreurs ou de rebuts, le chiffre d'affaires...), ou d'indicateurs économiques (la mesure d'un gain, le calcul d'un retour d'investissement ...). Elle peut également se faire par observation de certains indicateurs sociaux (le turn-over, le taux d'accidents du travail, l'absentéisme, ...).

c.les approches complémentaires

Pour certaines formations, il n'est pas possible de leur fixer des objectifs. De plus, il existe des formations pour lesquelles aucune définition des objectifs n'est faite, tel que la formation « culture d'entreprise » pour apporter preuves de l'efficacité de la formation, le responsable formation peut être amené à utiliser d'autres approches.

Il est possible d'établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation. exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, a deux choix : d'une part, de licenciement des personnes inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié, et d'autre part la mise en

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

œuvre d'une politique de formation visant le maintien du personnel actuel et sa requalification. Chacune de ces formules présente un coût que l'on peut comparer.

Dans le cas, de formation managériale visant des changements d'opinion ou de savoir être, il est difficile de déterminer en fin de stage si le formé est capable. Mais des questionnaires d'autoévaluation sont réalisables, il est demandé aux stagiaires de dire ce qu'ils feraient dans telle ou telle situation.

Et dans d'autre cas, il y a la possibilité d'établir la relation entre le comportement des salariés et la participation à certain stages.

Section (02) l'impact de la formation sur la GRH

Dans cette section nous allons présenter l'importance de la formation, son impact sur le développement des compétences et la motivation, et son lien avec les autres activités de la GRH.

§1 L'importance de la formation¹⁰

Dans l'organisation l'employé occupant un poste, il doit exécuter son travail d'une manière à être à la hauteur des espérances des responsables, mais pour y arriver, il doit avoir les compétences nécessaires pour réussir à obtenir le rendement souhaité. Alors, il existe une relation très importante entre la formation professionnelle et le rendement des salariés au travail, car toutes tâches ont besoin, pour son exécution des connaissances, savoir-faire et du savoir être requis.

Les capacités qui permettent au travailleur d'être apte à bien faire son travail et de réussir la réalisation des résultats attendus sont le fruit des formations qu'il a eues depuis son embauche, car la formation initiale est insuffisante pour que le salarié réussisse à exercer toutes les responsabilités de son poste, c'est pour cela que l'amélioration de la performance est basée sur la participation et la formation qui constitue le pilier de toutes entreprises performantes de nos jours.

La formation professionnelle est devenue une préoccupation majeure pour les responsables RH, vu qu'elle est perçue comme étant un levier très important pour le développement des organisations et indispensable à l'évolution du rendement des salariés.

L'évolution des technologies augmente les besoins d'acquies plus de connaissances, de savoir-faire et aussi de s'adapter aux changements, par conséquent la formation professionnelle contribue à la réalisation de tous les objectifs qui permettent aux employés

¹⁰Ghaddab. N et Aouad. *Support de cours « Les fonctions pratiques de la Gestion de Ressources Humaines »* Université Virtuelle de Tunis 2008.p44

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

d'être en adéquation avec les exigences des postes et participer à la performance de l'entreprise.

§2 Impact de la formation sur le développement des compétences

Avant de parler de l'impact de la formation sur la compétence. Il est nécessaire de définir la compétence.

A-Définitions de la compétence

La compétence à plusieurs définitions :

Soyer. J la définit comme une faculté à combiner, dans une situation donnée de production, diverses capacités élémentaires (des savoir-faire et des savoir-être les objectifs) en vue d'atteindre les objectifs fixes¹¹.

Alors que Montemolin.M. La définit comme « *un ensemble stabilisé de savoirs, de conduites type, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau* »¹².

Pour Levy-Leboyer.C définit la compétence comme étant « *la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture* »¹³.

Ainsi, que, de toutes ces définitions, nous constatons que la compétence se relie à quatre points essentiels :

- C'est avoir les moyens physiques et intellectuels pour mettre en œuvre les connaissances, ou bien vouloir faire.
- C'est intégrer différentes composantes hétérogènes (aptitudes, connaissances, traits de personnalité...). Et sur ces composantes que la formation peut agir.
- C'est donc le moteur de la performance. Elle s'évalue dans l'action.
- Elle est toujours liée à un contexte professionnel, à une situation donnée. Il n'y a pas de compétence dans l'absolu.

Par conséquent, il faut dire que la formation ne produit pas directement de la compétence, mais à travers son action sur ses différentes composantes.

B- développement des composantes de la compétence

¹¹Soyer. J. « *Fonction formation* ». Op. Cit. P413

¹²Dennery Marc. « *Piloter un projet de formation* ». France. Édition ESF. 2000 p 25.

¹³ Dennery Marc. « *Piloter un projet de formation* ». Ibid. p25.

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

Dennerly. M¹⁴ distingue cinq composantes de la compétence. Les trois premières c'est celle qui utilise par les formateurs pour concevoir leurs programmes de formation, il s'agit du : savoir, savoir-faire, et savoir être.

Et les deux autres composantes qui sont plus originales et plus difficiles à cerner, il s'agit du : les démarches intellectuelles et la confiance en soi.

a- développement des savoirs

Nous pouvons distinguer deux types de savoir :

- les savoirs liés à une discipline scientifique, c'est-à-dire généraux, utilisant des concepts, que l'on peut qualifier de « savoirs théoriques ».
- les savoirs liés à un contexte donné, qui ne prennent leur sens que par rapport à une situation bien connue de l'apprenant et que l'on pourrait appeler « savoirs ou connaissances contextualisés ».

Aujourd'hui dans les stages de formation, il semble que la fonction de formation n'a plus pour produire des « savoirs théoriques » mais des « savoirs contextualisés ». Par exemple il y a une dizaine d'années, la formation bureautique commence par des rappels sur l'ordinateur et son mode de fonctionnement. Mais, aujourd'hui, même pour des populations ayant leur premier contact avec l'ordinateur, ils rentrent directement par une manipulation du clavier et de la souris.

Mais si la formation ne sert plus aujourd'hui à produire des savoirs généraux, on pose la question est-ce qu'elle a un impact sur les savoirs contextualisés ?

On peut en douter. Parce que les responsables demandent des savoir-faire directement transférables. Donc les stagiaires s'intéressent à savoir comment ils doivent faire dans leur entreprise.

b- développement des savoir-faire

Le savoir-faire est une « connaissance procédurale », c'est à dire une connaissance pratique qui permet de savoir comment faire dans une situation générale. Il ne faut pas réduire le savoir-faire à une capacité manuelle. Mais il existe évidemment des savoir-faire intellectuels. Il ne faut non plus confondre le savoir-faire avec la compétence. Lorsqu'on maîtrise une chose, c'est le savoir-faire en générale ou dans une situation expérimentale par exemple, un employé arrive à faire dans une salle de formation mais on n'est pas sûr qu'il va réussir dans la situation de travail concrète. Il lui manque encore la pratique qui lui permettra d'acquérir une certaine habileté. Cette habileté, manuelle ou intellectuelle, on l'acquiert en effet en se

¹⁴Dennerly. M. « *Piloter un projet de formation* ». France. Edition ESF. 2000. p27.

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

confrontant au « terrain ». C'est par l'expérience, que l'on devient habile, compétent. Il y a souvent un malentendu autour de la question du savoir-faire et de la compétence, entre d'une part, les exigences des managers, et d'autre part, les capacités des formateurs. Le meilleur des formateurs ne pourra jamais que produire des savoir-faire. Les managers demandent toujours des stagiaires compétents.

Pour dépasser cette incompréhension, on sera amené à penser la formation non plus en termes de stage, mais en termes de processus pédagogique. Le formateur devra alors passer le relais au coach qui accompagnera le stagiaire bien après sa formation.

c- Développement de savoir-être

Certains managers, ils attendent de la formation qu'elle produise du savoir-être plus que du savoir-faire.

Nous allons démontrer est ce que la formation a pour mission de produire des savoirs-être à travers les différentes dimensions du savoir-être.

➤ **Développer des qualités morales**

La première dimension du savoir-être recouvre ce qui est appelé généralement « les qualités morales ». Il s'agit par exemple de l'ambition, du charisme, du sens de responsabilité, de l'honnêteté...etc.

Les décideurs cherchent toujours à développer les qualités morales, notamment par la formation. Par ce que les dimensions de la personnalité font référence au bien et au mal. Il se cache derrière elles des jugements moraux, mais aussi des profils d'homme et de femme particulièrement adaptés à l'entreprise. Nous pouvons donner un exemple, une entreprise qui crée un cycle d'intégration des jeunes embauchés au cours duquel nous allons tout faire pour leur inculquer et apprendre ces qualités morales.

Depuis le début des années quatre-vingt-dix il y a une multiplication de ce type de formation, sans être prouvée leur efficacité. Et la bonne impression aux jeunes embauchés, il n'en est pas la même pour les salariés beaucoup plus anciens. Car Les qualités morales sont de l'ordre de l'éducation, pas de la formation. Nous ne changeons pas de qualité morale en trois jours de séminaires résidentiels. On n'apprend pas à devenir responsable dans une celle de formation, le sens de responsabilité s'acquiert à travers l'expérience et tout particulièrement à travers les premières expériences de la vie.

➤ **Changer le caractère**

Le caractère se réfère à quelque chose qui s'inscrit en chacun de nous et qui ne peut être changé radicalement, mais seulement développé.

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

Et pourtant , tant de formateurs et de managers veulent transformer en quelques jours des gens « émotifs » et « stressés » en des personnes « calmes » et « sereines » ou encore changer des employés « soumis » et « introvertis » en des collaborateurs « proactifs » .

Mais, en réalité, il est difficile de demander à une personne adulte de changer en deux ou trois jours ce qu'elle n'a jamais pu changer en trente ou quarante ans. C'est pourtant l'illusion véhiculée par la majorité des formations au management et au développement personnel.

Cela ne veut pas dire qu'il faut arrêter les formations dans ces domaines. Selon DENNERY¹⁵, il existe dans ces formations des outils et des méthodes très utiles, et qui sont inspirés des courants américains de la psychologie (programmation neurolinguistique, analyse transactionnelle...) et certaines personnes sont capables d'améliorer sensiblement leur façon de communiquer, de négocier, d'animer une équipe grâce à ces approches. Mais pour cela, il est impératif qu'au moins trois conditions soient réunies :

- La première condition est qu'il faut que ces personnes soient volontaires et réellement motivées pour participer activement à ces formations, pour éviter tout risque de manipulation. Il doit s'agir d'une volonté personnelle de changement et non pas d'une obligation ou d'une contrainte.

- Deuxième condition est que ces personnes doivent être invitées à changer certaines de leurs pratiques et non pas leur caractère, leur personnalité ou leur tempérament. Il s'agit, en fait, d'acquérir puis d'appliquer en quelque sorte des procédures comportementales ou des savoir-faire comportementaux.

- Enfin, la troisième condition est que c'est personnes doivent s'engager dans un véritable travail de fond. Ce n'est pas seulement avec un stage qu'elles peuvent progresser mais grâce à une multitude d'actions complémentaires (lecture, analyse d'expérience, choix d'un parcours individualisé d'actions de formation...).

➤ Développer les goûts et intérêts

Le choix professionnel s'appuie sur les goûts et intérêts des individus. Le personnel peut avoir le goût pour le travail manuel ou pour une activité intellectuelle. Il peut avoir intérêt à réaliser des travaux plutôt « créatifs » ou plutôt « méthodique ». Ces goûts et intérêts vont le guider, et orienter ses pratiques professionnelles. C'est le comportement qui les détermine.

¹⁵Dennery.M.« *Piloter un projet de formation* ». Op. Cit. p 28.

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

La particularité des goûts et intérêts est d'être plutôt stables, mais ils peuvent parfois évoluer. La formation peut agir sur eux, si elle est de longue durée (plusieurs mois par exemple) et si elle est couplée à une démarche d'orientation (bilan de compétence, parcours individuel de développement...). Elle permet au personnel de découvrir de nouveaux centres d'intérêts au cours de sa vie professionnelle.

➤ **Produire des comportements stéréotypés**

Les managers veulent que tout le monde se comporte de la même façon. Ils exigent de plus en plus que les stages soient directement efficaces et qu'ils produisent des comportements stéréotypés.

La formation est un moyen qui permet à l'apprenant de découvrir, de comprendre, de raisonner, bref d'apprendre, et non pas d'inculquer, d'imposer, de normaliser, bref de discipliner. Et elle n'est pas efficace pour produire ces comportements stéréotypés. Car il est difficile d'imposer à des salariés qui restent toujours « libres » de penser et d'agir des comportements figés. Ensuite, la formation doit être davantage un moyen pour développer l'autonomie du professionnel qu'un outil de contrôle.

d-Développement des démarches intellectuelles :

Selon Michel Set Lerdu, les démarches intellectuelles « est un ensemble de processus de résolution de problèmes intégré chez chacun de nous »¹⁶. C'est la manière dont chacun va mobiliser ses savoirs, savoir-faire et savoir-être pour résoudre les problèmes qui va rencontrer dans son contexte professionnel.

Ces démarches intellectuelles se développent principalement par l'expérience. Et que chacun peut élaborer sa manière de les résoudre selon les « situations-problèmes ».

Il existe trois grandes manières de résoudre les problèmes et donc trois types majeurs de démarches intellectuelles : l'application, l'adaptation, et la création.

L'application correspond aux démarches qui consistent à appliquer des procédures de résolution de problèmes parfaitement définies.

L'adaptation regroupe les démarches d'ajustement, de traduction, d'installation où il existe toujours une marge de manœuvre.

La création est une démarche où il ne représente pas clairement la situation lors de la recherche de résoudre de problème,

Après avoir définie les démarches intellectuelles nous posons la question, est ce que La formation a un effet sur elles ?

¹⁶Dennery M. « Piloter un projet de formation ». Op. Cit p 31.

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

Théoriquement, la formation peut être capable de faciliter le développement de nouvelles démarches intellectuelles, si elle est fixée de longue durée comme objectif premier de travail sur les opérations intellectuelles.

Mais d'un point de vue pratique la démarche intellectuelle s'acquiert ne s'apprend pas directement en étant amené à l'appliquer. Et pour pouvoir utiliser des démarches intellectuelles originales, il est indispensable que le l'apprenant puisse être confronté en formation à de nouvelles « situations-problèmes ». En effet, les pédagogies utilisées actuellement dans la plupart des stages de formation des démarches intellectuelles de type « création ». Car, c'est ne pas réellement le cas aujourd'hui. Ce sont les démarches de type « adaptation » et surtout « application » qui semblent être à l'honneur.

E- Renforcement de confiance en soi

La confiance en soi se bâtit d'une part, de l'image de soi qu'est l'image que l'individu construit progressivement sur lui-même, et d'autre part il s'agit l'estime de soi.

L'estime de soi est un jugement global sur soi-même, ou jugement de valeur de l'individu sur lui-même. Et si ce jugement est positif, la personne aura confiance en elle-même et inversement s'il est négatif. Une estime de soi positive va conduire l'individu à s'attribuer ses succès, cette attribution des succès renforce l'image positive qu'il a déjà de lui-même.

La formation peut éviter de réduire la confiance en soi ou favorise sa développement en pratiquant une pédagogie de la réussite, pour éviter tout jugement du groupe défavorable sur le comportement de l'apprenant, et qui permet à chacun de réussir à mettre en œuvre les connaissances acquises au cours du stage.

§3 impact de la formation sur le développement de la motivation

Dennery. M¹⁷ présente les trois type de la de la motivation parmi elle: la satisfaction, le processus motivationnel et l'implication.

A- La satisfaction

Une personne satisfaite n'est pas forcément motivée, mais une personne insatisfaite risque fort d'être démotivée. Nous retiendrons donc qu'il existe un lien entre la satisfaction et la motivation.

Auparavant, la formation pouvait contribuer à la satisfaction du personnel. De nombreux plans de formation ont intégré une large partie de formations dites « récompenses ». Les demandes de stage étaient alors acceptées dans le but évident d'acheter la paix sociale.

¹⁷Dennery.M.« *Piloter un projet de formation* ». Op. Cit. p33.

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

La crise, les restructurations, la recherche de la compétitivité... et l'investissement formation devrait permettre d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise et en même temps un grand nombre de salariés se retrouvaient sans formation.

Aujourd'hui, les salariés attendent que l'entreprise leur permette de développer leur employabilité, grâce à de véritables parcours de formation (parfois diplômâtes). Une bonne formation devient pour eux un facteur déterminant de leur satisfaction et indirectement de leur motivation.

B- le processus motivationnel

Selon le modèle du processus motivationnel de VROOM, tout comportement motivé est le produit d'un choix. Ce dernier est fonction de trois facteurs principaux :

- L'expectation : qui correspond à l'image que la personne a de sa capacité à atteindre L'objectif fixé.
- L'instrumentalité : qui est la probabilité perçue de recevoir telle récompense en Accomplissant telle action.
- La valence : qui dépend de la valeur accordée par l'individu à la récompense qu'il peut Obtenir.

De ces trois facteurs nous pouvons présenter l'influence de la formation sur le processus motivationnel

La formation a un effet sur l'expectation, par ce que elle permet d'acquérir des nouvelles compétences, donc pousse la personne à fixer de nouveau objectifs.

La formation met les attentes à l'égard de ses salaries, donc chacun peut faire le lien entre ce qu'il doit faire et ce qui sera récompensé.

La formation peut agir sur les croyances, car la valeur qu'on donne aux choses peut ancrée sur nous.

C- l'implication

Est l'adhésion du salarié à son travail et à son entreprise. L'attachement aux principes, valeurs et croyances de son entreprise.

Les entreprises actuelles ne sont plus gérées par le principe d'imposition, mais par une logique d'adhésion. Qu'exigent les collaborateurs de se donnant corps et âme à leur travail et épousant leurs valeurs.

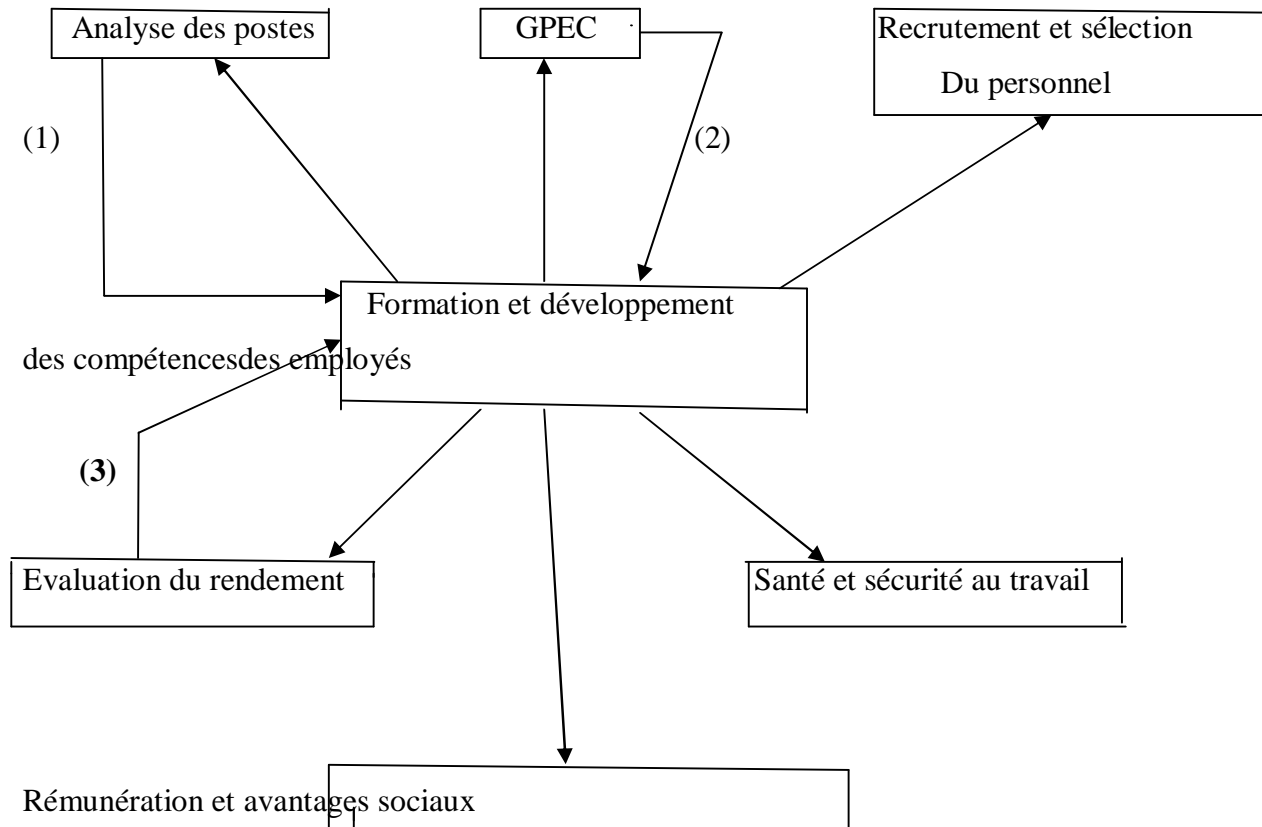
La formation est appelée pour faciliter cette intégration des valeurs de l'entreprise, par les séminaires d'intégration, les stages de qualité totale, les séminaires sur « le client roi »...Etc.

§4L'impact de la formation professionnelle sur les diverses activités de la GRH

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

Il existe une relation très étroite entre la formation professionnelle des employés nécessaire à l'exécution des opérations et les autres activités de la GRH comme l'illustre le schéma suivant:

Figure n° (01) : l'impact de la formation sur les activités de la GRH



Source : Les fonctions pratiques de la Gestion de Ressources Humaines. Gadda. N et Aouadi. S. Université virtuelle de Tunis. 2008. version 2004. p46

A- L'analyse de poste

L'objectif de cette fonction est de permettre aux dirigeants de connaître les compétences requises par les postes, c'est-à-dire avoir une idée sur les habilités que doit avoir un salarié afin d'occuper au mieux le poste attribué et avec la formation les responsables réduisent l'écart entre les compétences requises par les postes et les habilités acquises par les salariés, un salarié bien formé donnera un meilleur rendement et une meilleure utilisation du poste.

B- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC

Cette fonction permet de prévoir les besoins futur de l'organisation en terme d'emplois et de compétences et la formation professionnelle recueille les informations concernant les besoins de formation dans cette fonction pour essayer de développer les compétences des salariés afin d'être à la hauteur d'exercer leurs emplois au mieux.

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

C- Le Recrutement et la sélection du personnel

L'objectif de cette fonction est de fournir l'entreprise de nouveaux salariés afin de compléter les manques et de faire la meilleure adéquation possible entre les exigences des postes et les compétences acquises par les nouvelles recrues et la formation permet à ses dernières d'acquérir les connaissances, le savoir être et le savoir-faire pour occuper les postes.

D- L'évaluation du rendement

Le rendement au travail constitue le diagnostic utilisé par les organisations afin de déterminer les écarts entre les compétences acquises et les exigences des postes et ce moyen va permettre aux responsables de connaître les besoins de formation pour apporter aux salariés les ajustements nécessaires pour être en adéquation avec leurs postes.

E- La rémunération et les avantages sociaux

La rémunération dans l'organisation est la rétribution versé aux salariés en contre partie de leurs contribution à la réalisation d'une tâche bien définie et la formation professionnelle permet aux salariés d'acquérir les compétences nécessaires afin d'occuper un poste important et avoir plus de responsabilités et une meilleure rétribution.

F- La santé et la sécurité au travail

L'objectif de cette fonction est d'assurer la sécurité des salariés envers tous les risques et les dangers qui peuvent être rencontré au sein de l'organisation en effectuant le travail et la formation permet d'informer et de former les employés à éviter les dangers du travail ainsi qu'à être prêt à toute éventualité de risque soit au niveau de santé ou bien de sécurité.

Remarque : entre la formation professionnelle et les activités analyses des postes, GPEC et évaluation du rendement il existe des interactions quasi continues entre elles schématisées à travers les flux (1), (2) et (3).

CHAPITRE (II) Processus de la formation et son impact sur la GRH

Conclusion

Dans ce deuxième chapitre, nous avons pu exposer d'une manière plus approfondie tous les concepts qui se relient à la formation professionnelle. Cette dernière permet la réduction de l'écart qui existe entre les exigences des postes et le profil des salariés.

Pour arriver à réaliser le processus de formation qui permet le développement des compétences des salariés, les responsables doivent détecter les besoins de formation qui vont les aider à élaborer le plan de formation.

Après l'élaboration du plan de formation, les responsables doivent le mettre en pratique et faire le suivi pour détecter les imperfections qui peuvent se produire et cela en réalisant les évaluations des salariés, soit juste après la fin la formation professionnelle ou bien après un certain moment pour comparer le rendement de l'employé avant et après cette dernière.

La formation professionnelle est très importante pour l'entreprise, et ça dans le cadre ou l'augmentation du rendement des salariés est devenu l'un des points essentiels pour être performant, et cette politique de développement des compétences à un lien avec toutes les autres politiques de gestion des ressources humaines soit avec le recrutement, la rémunération, l'évaluation du rendement, la GPEC, la gestion des carrières, et la gestion des postes.

Conclusion (partie théorique)

Conclusion (partie théorique) :

La Gestion des ressources humaines est très importante au sein de l'organisation vu que c'est l'ensemble des politiques qui permettent l'acquisition, l'intégration, et le développement des compétences des salariés afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise

Parmi les politiques de la GRH qui permettent le développement des compétences des salariés on trouve la formation professionnelle qui est un processus utilisé par les responsables organisations afin d'améliorer et de développer le savoir, savoir-faire et savoir-être des employés pour mieux occuper les postes attribués.

Dans cette partie théorique nous avons pu cerner les fondements de la Gestion des ressources humaines, les fondements de la formation professionnelle ainsi que son processus qui nous a révélé que les responsables doivent détecter les besoins de formation ,élaborer un plan de formation et ensuite après la fin de la formation ils doivent évaluer l'efficacité de cette dernière et aussi cette partie nous a appris l'importance de la formation professionnelle et son impact sur les divers domaines de la gestion des ressources humaines.

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

Dans ce chapitre nous avons devisé notre travail en deux section, dans la première nous avons exposé la méthodologie de recherche ainsi que l'organisme d'accueil, en revanche dans la deuxième section nous avons fait une analyse du rôle de la formation professionnelle dans la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise Général Emballage.

Section (1)méthodologie de recherche et présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous allons présenter la méthodologie de recherche suivie ainsi que la présentation de l'organisme d'accueil Général Emballage.

§1La méthode de recherche¹

Notre recherche avait pour but de répondre à la question de départ qui consiste à connaître le rôle de la formation professionnelle dans la GRH, et pour y arriver nous tenons à présenter d'une manière théorique notre recherche.

La recherche en science de gestion se devise généralement, en deux types majeurs :

A- L'approche quantitative

Elle consiste au moyen approprié pour la collecte et l'analyse de données chiffrées, c'est-à-dire numérique. Elle a pour objectif de répondre à des questions numériques, traitables statistiquement. Elle est souvent basée sur la modélisation et sur la formulation d'hypothèses que le chercheur se propose de vérifier empiriquement.

B- L'approche qualitative

Elle consiste au moyen utilisé pour la collecte et l'analyse des données non numérique ou bien sous forme de mots. Elle a pour but de chercher du sens, à comprendre des phénomènes ou des comportements.

Dans le cas de notre travail de recherche nous avons adopté une approche qualitative. Car c'est la mieux approprié l'objectif de notre recherche à savoir la description et la compréhension du rôle de la formation professionnelle dans la GRH.

Nous nous sommes basé sur la technique de l'étude de cas et nous avons utilisé pour la collecte de donnée divers outils, néanmoins, et afin de bien analyser ce rôle nous nous sommes basé sur la sélection d'un échantillon de 28 employés, et pour collecté les donnée nous avons utilisé un questionnaire qui se départage en trois partie. (Voir l'annexe)

¹Thiéart A. R. « *méthode de recherche en management* ». 2^{ème} édition Dunod. 2003. P 94

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

Nous tenons à rappeler que les données collectés à partir de ce questionnaire sont utilisées que dans le but de décrire la perception que les employés ont, vis-à-vis de la stratégie de la formation.

a-Etude de cas

Elle est fréquemment utilisée pour observer les interrelations possibles entre les variables, au lieu de porter la recherche sur un grand nombre de personnes le chercheur étudie un nombre limité considérés comme significatifs qu'en appelle « cas ».

L'objectif de l'étude de cas est de comprendre en profondeur une situation donnée, un fait ou un problème, et pour cela le chercheur peut se focalisé sur la description d'un cas unique ou de cas multiples.

Les objectifs intermédiaires des études de cas sont les suivants :

- Comprendre une situation et en donner une représentation ;
- Permettre une analyse processuelle ;
- mettre en évidence des causalités

L'inconvénient majeur réside dans le fait que les résultats trouvés ne peuvent pas être généralisés.

b- les outils de collecte des données ²

➤ Entretiens

Il est existé deux sortes d'entretiens qui sont les entretiens individuels et les focus-groups.

- **Les entretiens individuels** : c'est des présentations sous forme de typologie qui permettent de répondre aux questions posées, On distingue plusieurs types d'entretiens individuels : les entretiens non-directifs, les entretiens semi-directifs, les entretiens directifs.
- **Les entretiens non-directifs** : ce genre d'entretien est difficile à tenir en Sciences de gestion. L'individu interagit avec son environnement et l'enquêteur doit amener la personne à en parler.
- **Les entretiens semi-directifs** : ils sont souvent utilisés en sciences de gestion, quelques questions sont préparées à l'avance et d'autres au fur et à mesure de l'entretien. Généralement, les questions sont ouvertes.

² Thiétart A. R. « *méthode de recherche en management* ». 2^{eme} édition Dunod. 2003. p145.

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

- **L'entretien directif** : il se fait sous forme de questionnaire, les questions doivent être courtes, elles sont préparées d'avance. Généralement, les questions sont fermées (les réponses sont par exemple de oui/non).
- **Les focus-group** : Le focus group est un entretien collectif, une méthode fondée sur la communication. En revanche, il s'agit ici d'une communication collective que l'animateur doit savoir contrôler.

Le focus-group est soit homogène, soit hétérogène en fonction des objectifs recherchés (approfondissement sur un sujet ou débat).

➤ **Observation**

L'observation est un outil de cueillette de données où le chercheur devient le témoin des comportements des individus et des pratiques au sein de l'entreprise en séjournant sur les lieux même où ils se déroulent

➤ **Questionnaire**

Le questionnaire est l'un des instruments qui permettent de collecter les données et ainsi de mesurer certain nombre de variables qui seront utilisées pour analyser et comprendre un phénomène

c- traitement des données³

Le traitement des données se fait à base de l'analyse de contenu et les statistiques descriptives

➤ **Analyse de contenu**

Elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter. L'analyse décrit le matériel d'enquête et en étudie la signification.

➤ **Statistique descriptive**

Elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter. L'analyse décrit le matériel d'enquête et en étudie la signification.

³ Thiétart A. R. « *méthode de recherche en management* ». 2^{ème} édition Dunod. 2003 p128 .

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

§2Présentation de l'organisme de général emballage SPA

Dans ce paragraphe nous allons présenter l'entreprise GE ainsi ses différentes structure.

A-raison sociale

Général emballage est une société par actions au capital social de deux (2) milliards de dinars algériens. Son activité principale est la fabrication et transformation du carton ondule. L'entreprise dispose actuellement de trois unités de production implantées à Akbou, Oran, Sétif.

B-Historique

Suite à la nouvelle politique économique adoptée par l'Algérie et qui encourage l'investissement dans l'industrie, plusieurs entreprises privées sont nées. Est l'une de d'entre elles.

Cette société de nature juridique SARL a été créé le 01aout2000 par la décision APSI n⁰ 13051 du 06 Juin 1998 à la zone d'activité Taharacht, Akbou, Bejaia, par manieurs Mouhand et Ramdane BATOUCHE, avec un capital social de départ de 32million de dinars algériens. Les travaux de construction ont débuté en Aout de la même année et sont réalisés par des entreprises algériennes. En 2002, les équipements de fabrication, importés d'Espagne, furent installes. La société a commencé à fabriquer ses premiers produits en juin de la même année. La capital de l'entreprise a été porte à 70 million de dinars en 2005,puis à 150millions en 2006 et en suite a 1 023 200 000 DA en 2007.

L'assemble générale des actionnaires dès la société tenue en 03 juin 2009 a décidé de transformer la société en société par actions (SPA) et d'augmenter le capital par l'intégration de deux nouveaux associes (MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II[Cprus II] et MAGHREB PRIVATE EQUITY II[Mauritius]PCC) pour le porter à 1 823 200 000 DA ,comme elle a décidé d'autoriser Monsieur Ramdane Batouche à céder trois parts sociales lui appartenant, à Mesdames Samia,ourida et Lynda BATOUCHE.

Le capital de Général emballage SPA a été porte à 2 milliards de dinars algériens par conversion du comte courant associe suite à la résolution N⁰ 2 de l'assemblée générale extraordinaire tenue le 30 juin 2009.

C-Dénomination et les différents sièges

a-Dénomination : SPA Général Emballage

b- Les différents sièges : GE détient trois sièges nous les citons :

➤ **Siège et unité Akbou**

Siège social : Zone d'activité de taharacht, akbou-Bejaia

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

- Téléphone : 034 35 68 60/61
- Fax : 034 35 90 43
- E-mail : contact@generalemballage.com
- Site web : [www .generalemballage.com](http://www.generalemballage.com)

➤ Unité de Sétif

- Téléphone : 036 92 41 40 ET 036 93 41 30
- Fax : 036 93 60 96

➤ Unité d'Oran

- Téléphone : 040 23 79 65

D- Activité principale et missions

GE est une entreprise industrielle spécialisée dans la Fabrication et la transformation du carton ondule.

a-Activité principale. Fabrication et transformation du carton ondule.

b-Missions. La mission de l'entreprise est de satisfaire sa clientèle de plus en plus exigeante en matière d'emballage et de plaque en carton ondule. Parmi ces produits fabriqués

- La plaque de carton ondule.
- La caisse à fond automatique.
- La caisse télescopique.
- La barquette à découpe spéciale

E-Estimation et objets

Les moyens utilisés permettent de faire face à la demande actuelle. Afin d'augmenter ses parts de marche et de répondre dans les délais à la demande de plus en plus croissante. Et afin d'augmenter ses capacités de production, a entrepris des négociations pour l'acquisition d'une nouvelle ligne de transformation, et pour l'extension de l'espace de stockage des matières et des produits finis.

F-Capacité de production

En 2008 général emballage a acquis deux nouvelles usines de transformation, une à Sétif au mois de juin et l'autre à Oran au mois d'avril. Les équipements de l'entreprise sont :

2002 : Une ligne onduleuse et une ligne de transformation Tecasa(2008A).

2004 : Une ligne de transformation Tecasa(2400)

2005 : Une ligne de transformation Tecasa (2008B) et deux platines à porte feuilles.

2006 : Une ligne synchronisée (impression et découpé à plat : Cavifes /TMZ).

Une auto platine(Bobst).

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

Une auto platine(Cobra).

2007 : Une plieuse colleuse.

Une ligne Martin 924 Madeline (mois de juin).

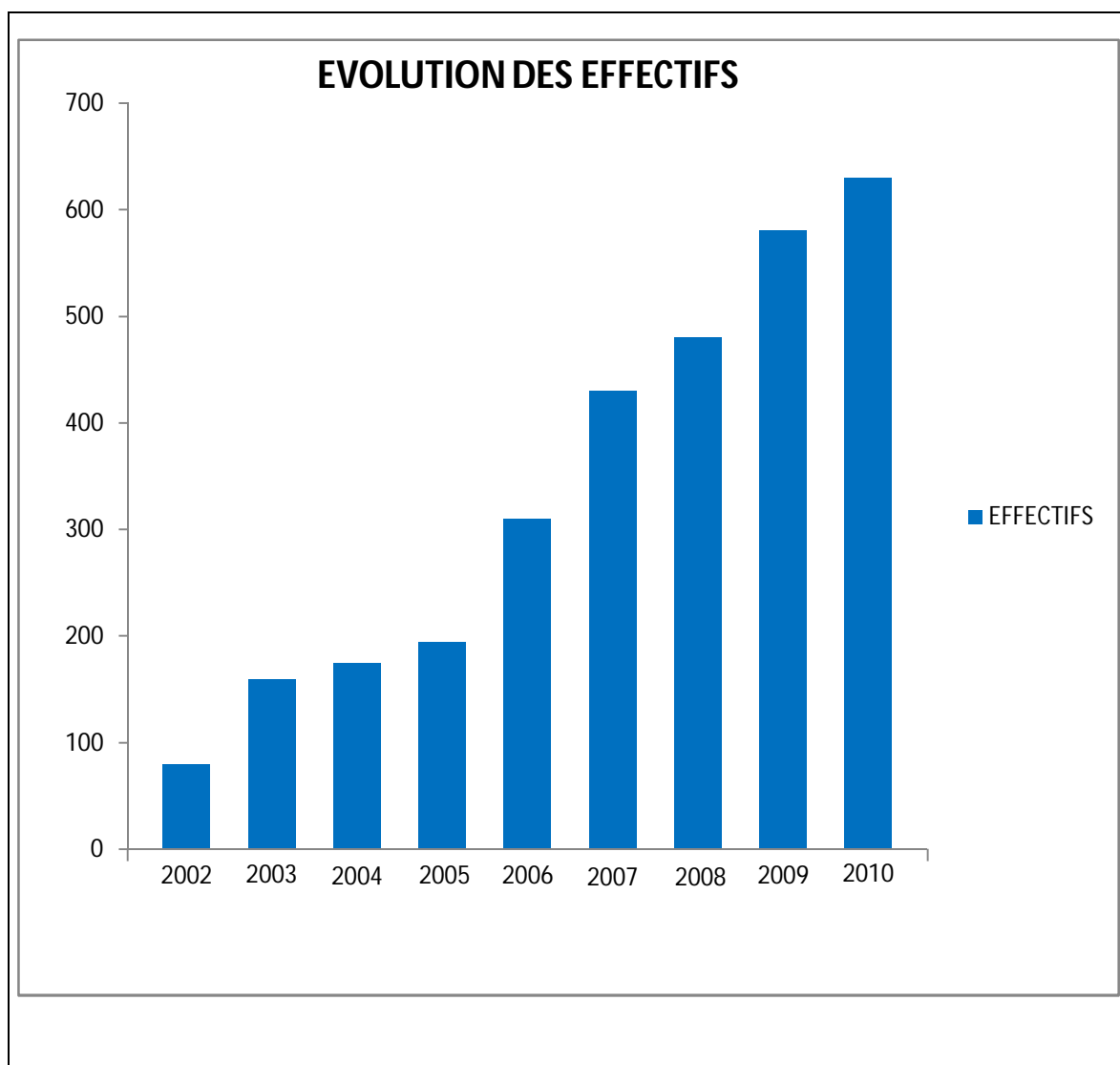
Une ligne de transformation (Tecasa 2400) à Sétif juin 2004.

Deux lignes SPO de Boost (3 couleurs fin de 2007 l'une à Sétif et l'autre à Oran).

G-Effectifs

Lors de la mise en service de la société, l'effectif était de 156 personnes. Après 7 ans d'activité, l'effectif global de l'entreprise arrêté au 31/12/2009 est de 585 agents dont : 484 à Akbou (siège et unité), 61 à l'unité de Sétif et 40 à l'unité d'Oran.

Figure n° (01) : Evolution des effectifs



Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

H-Localisation

La société est implantée au niveau de la zone d'activité de Taharacht, située à 2,5 Km au Nord Est du chef-lieu de la commune d'Akbou. D'une superficie de 24 hectares, elle un véritable carrefour économique, de par le nombre d'unités industrielle et qui exercent dans divers domaines activités.

Les installations de la société occupent une assiette foncière d'une superficie de 25 175 700m² Les limites de la société sont les suivantes :

- Au Nord : Lot inoccupé.
- Au Sud : Projet d'une unité industrielle.
- A l'Ouest : Chemin de servitude interne de la zone.
- A l'Est Tifrit.

Le site est accessible à partir de la R.N 24 (pont de l'oued Tifrit) sur une longueur de 1,5 KM, en empruntant le C.W. 141, menant vers Seddouk.

I-Organisation de général emballage

L'entreprise a adapté une démarche marketing et commerciale, ou toute son organisation est focalisé autour de la demande c'est-à-dire la satisfaction et fidélisation de la clientèle en recherchant l'excellence de la qualité de ses produits.

La société est composée actuellement de sept directions et trois départements :

- Direction générale.
- Direction d'usine Sétif.
- Direction d'usine Oran.
- Direction maintenance.
- Direction commerciale.
- Direction finance et comptabilité.
- Direction des ressources humaines.
- Département production.
- Département technique.
- Département approvisionnement.

Organigramme de Général Emballage (voir annexes)

J-Présentation des différentes structures

L'entreprise Général Emballage à différentes structures parmi elle :

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

a-Président directeur général

Le PDG joue le rôle de management opérationnel au sein de l'entreprise, parmi ses objectifs :

- L'implantation sur le marché nationale.
- L'extension et la diversification à d'autre type d'emballages.
- L'exportation des produits de l'entreprise.

b-Direction générale

Le directeur général joue le rôle de management stratégique, et sa mission de recherche, concevoir, choisir, définir, décider et conduire sa politique générale à court, moyen et long terme.

Elle doit à ce titre, tout maitre en œuvre pour garantir :

- A la société :
 - Une croissance rentable (définir par des objectifs chiffres).
 - Le renforcement de son image de sa position sur le marché.
- Au personnel :
 - Une rémunération conforme aux pratiques de la profession.
 - Des conditions de travail reconnus satisfaisantes.
 - Des possibilités d'évolution de carrières.
- Aux actionnaires :
 - La juste rémunération des capitaux investis.
- Aux clients :
 - Une satisfaction durable des besoins par une qualité irréprochable des produites des services, dont le respect des délais annonces.
- A son environnement :
 - Le respect de l'ensemble des contraintes légales, fiscales, civiques et écologiques.
- Au conseil d'administration :
 - Un compte rendu fidèle de la situation (bilan), de l'exploitation (compte de résultat), des prévisions.

c-Secrétariat

Son rôle dans l'entreprise :

- Recevoir, filtrer, transmettre les appels téléphoniques et répondre à des questions simples que lui posent ses interlocuteurs.

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

- Maitriser les outils bureautiques (traitement de texte, tableurs...).
- Constituer, mettre à jour, classer et archiver les dossiers.
- Assurer la tenue, le classement et l'archivage des dossiers et de la documentation de son supérieur.
- Accueillir les visiteurs de son supérieur.

d-Service contrôle qualité

Son rôle dans l'entreprise :

- Assurer les tâches de contrôle définies par le système qualité, rendre compte au responsable qualité, produire les documents et information permettant d'initier les actions correctives.
- Effectuer les contrôles techniques de qualité de réceptions, des recours et/ou des produits finis, ce qui inclut principalement, selon le type de production : des contrôle visuels, des prélèvements d'échantillons, des contrôles dimensionnels, des contrôles structurels, des essais de fonctionnement ou de tests de produits.
- Etre associé à toute études de nature à atteindre l'objectif (qualité total).
- Appliquer les dispositions d'assurance qualité relatives à ses activités, notamment en matière de : contrôle et essais, maîtrise du produits non conforme.

e-Service contrôle de gestion

- Préparer les budgets annuels de son atelier en collaboration avec son responsable direct selon un calendrier qui lui est communiqué.
- Mettre en place une comptabilité analytique d'exploitation adaptée à la société.
- Etablir mensuellement le compte de résultat (sur la base des besoins particuliers), par activité homogènes, par ligne de produits, etc.
- Etablir mensuellement les marges sur ventes, les contrôler et informer des anomalies constatées des fonctions concernées.
- Assister la fonction technique pour la détermination des coûts standards et le calcul des coûts de revient.
- Consolider les budgets.

f-Service hygiène et sécurité

- D'assurer l'entretien du matériel, bâtiments et terrains.
- D'assurer la sécurité du travail qui a pour but de protéger les travailleurs contre tout autre risque.

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

- De définir les normes de sécurité pour chaque poste de travail (incendie de travail, pieds nus, tenues de travail,...etc.).

-

g-Direction qualité et développement Ressources Humaines

Son rôle dans l'entreprise est :

- Elaborer, avec la direction, la politique sociale de l'entreprise et veiller à son application.
- Recherche la motivation du personnel de la société.
- Veiller au respect de la législation sociale, du règlement intérieur et à l'application des procédures internes.
- Superviser l'établissement de la paie, veillé à l'évolution des conditions de travail dans l'établissement, gérer l'évolution des ressources humaines, produire le bilan social de l'entreprise.

La Direction de Ressources Humaines a plusieurs services

➤ Services de gestion du personnel

Son rôle dans l'entreprise est :

- Assurer le suivi des : congés payés, heures supplémentaires, maladies et absences, primes.
- Etablir les contrats de travail sur instruction du responsable en charge des ressources humaines.
- Enregistrer les mouvements du personnel (CDI-CDD-intérimaires-travailleurs étrangers).
- Établir les déclarations des accidents de travail.
- Assurer le suivi des actions de formations, mettre à jours les dossiers individuels et le plan de formation.
- Elaborer la brochure d'accueil de nouveaux embauchée.

➤ Service paie

Son rôle dans l'entreprise est :

- Collecter les éléments de base concernant les salaires auprès des services.
- Etablir les bulletins de paie et la liste des virements.
- Etablir les déclarations sociales.
- Comptabiliser les salaires et les charges sociales.

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

➤ **Service moyen généraux**

Son rôle dans l'entreprise est :

- Etablissement inventaire des dettes.
- Etablir la situation des travaux réalisés.
- Son rôle dans l'entreprise est :
- Etablissement des devis forme de découpe, à la réception de l'état des consommations.
- Réception du dossier de réalisation du cliché et valorisation des consommations.

➤ **Service informatique**

Son rôle dans l'entreprise est :

- Assurer la liaison entre les utilisateurs, le service informatique ou la prestation externe
- Etre l'interlocuteur privilégié des utilisateurs, pour les problèmes informatiques (matériel, réseau, logiciel).
- Garantir la cohérence et l'intégrité du système d'information, en étroite collaboration avec le service informatique et chaque responsable de service concerné.
- Avoir une vision globale du système, être consciente l'enjeu de la cohérence globale du système informatique et des dangers liés aux systèmes parallèles et à la redondance d'information.

Section (2) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique GE

Dans cette section nous allons présenter quelques points forts et faibles de l'entreprise, la procédure de formation et l'analyse de son rôle son dans la GRH sur le terrain.

§1 Points forts et faiblesses :

Lors de notre enquête dans l'entreprise Général Emballage, et à partir de l'analyse du contenu des entretiens effectués, nous avons pu constater des points forts et des points faibles, que nous allons citer comme suit :

A- Points forts

Nous avons constaté des points forts qui sont :

- L'envoi en formation à l'étranger : L'entreprise envoie ses salariés à l'étranger pour faire des formations qui n'existent pas au niveau national.

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

- Les organismes de formation lie à l'entreprise :Il existe plusieurs organismes de formation qui sont en collaboration avec GE.

B- Points faibles :

- l'évaluation des salarie

L'entreprise GE n'évalue pas ses salariés pendant l'année. Les causes soit le manque de manager spécialisé dans l'application de cette évaluation et le manque d'implication de la DG dans tout ce qui se rattache à cette étape.

Nous proposant comme recommandation pour l'entreprise de mettre en place un système d'évaluation et de former ses responsables hiérarchiques à l'application de ce système.

- Le non informatisation de système

GE n'utilise pas des logiciels pour faciliter l'archivage à informations.

La cause est que les responsables n'ont pas les compétences requises pour utiliser les logiciels de gestion.

La recommandation que nous proposons est de faire informatiser le système de gestion et former les salaries à utiliser les logiciels et mettre en place un système d'information pour facilite la circulation des informations dans l'entreprise.

§2Procédure de formation à GE (voir annexes procédure de formation)

Nous allons procéder à la description de processus de formation au sein de l'entreprise GE. Ce processus passe par différentes étapes nous les citons :

A-Identification des besoins de formation

L'entreprise GE détecte les besoins en formation à travers :

- Expression des besoins des structures, ou unités par une demande de formation dument renseignée et adressée à la DRH.
- Besoins issus du budget.
- Résultats de l'évaluation des compétences.
- Résultats des audits.
- Proposition d'organisme de formation.

B-Analyse et évaluation des besoins

Les besoins collectes sont évalués et analysés par le DRH qui statue sur la pertinence et la faisabilité des besoins en formation.

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

C-élaboration du plan annuel de formation

Le DRH élabore le plan de formation sur la base des besoins en formation collectes et du budget de formation alloué par la direction.

D-validation

Le plan annuel de formation est soumis à la validation du DG, celui-ci appose son visa à l'issue de cette validation.

E-Consultation des organismes de formation

Le DRH et/ou le chargé de la formation consulte les organismes de formation nécessaire à la réalisation de chaque formation inscrite dans le plan annuel, les consultations s'effectuent à travers :

- Les offres de formation.
- Fichier des organismes de formation qualifiés.

F-le choix des organismes de formation

Le choix s'effectue à travers les critères suivants :

- Offre de prix.
- Notoriété et qualité des programmes proposés.
- Concordance du thème proposé par rapport aux besoins de l'entreprise.
- Logistique de formation.
- CV des formateurs

G-Mise en œuvre du plan de formation

Le DRH et le chargé de la formation mettent en œuvre le plan de formation valide à travers entre autres :

- La préparation de la logistique liée à la formation, transport et restauration.
- Si nécessaire les conventions avec les organismes de formation.
- Fiches techniques de formation.
- Contrat de fidélité auprès du personnel formé.
- Les documents et enregistrements relatifs à la formation

H-évaluation de l'action de formation à chaud

Les actions de formation mises en œuvre font l'objet d'une évaluation à chaud par le personnel formé sur la base de la fiche d'évaluation de la formation.

Cette évaluation s'effectue directement après la fin de formation.

I-mise en application des nouvelles compétences

Mise en application des nouvelles compétences après le retour de la formation

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

J-évaluation de la qualité de la formation

La qualité de la formation est évaluée après 03 trois mois après la mise en œuvre de la formation. Cette évaluation vient après la mise en œuvre des connaissances acquises lors de la formation.

L'évaluation est réalisée par le responsable hiérarchique du personnel forme, en collaboration avec la charge de la formation ou le DRH.

K-Suivi et évaluation de la réalisation du plan de formation

Le DRH et la charge de la formation suivent et évaluent l'état d'avancement du plan de formation.

Les résultats de ce suivi sont repris dans la revue de processus.

L'évaluation annuelle des organismes formateurs

Les organismes de formation sont évalués annuellement par le DRH et la charge de la formation. Les critères d'évaluation sont :

- Compétitivité tarifaire.
- Notoriété et qualité des programmes proposés.
- Logistique de formation.
- CV des formateurs proposés.

A l'issue de cette évaluation un fichier des organismes de formations qualifiés est établi.

§3 Enquête sur le rôle de la formation dans la GRH auprès des salariés de GE

Nous avons jugé intéressant de décrire les perceptions des salariés vis à vis la formation dont ils ont besoin.

A-Dépouillement de questionnaire (voir annexes questionnaire)

Afin d'effectuer notre enquête nous avons devisé le questionnaire en trois axes principaux qui sont :

- Données personnelles.
- Objectifs et attentes.
- Le rôle de la formation professionnelle dans les activités de la GRH.

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

a- Données personnelles

➤ Sexe

Tableau (01) : répartition des employés selon le sexe.

Sexe	Nb. cité.	Fréquence.
Homme	23	82,1%
Femme	5	17,9%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : réalisé par nos soins.

D'après les résultats collectés auprès des salariés de l'entreprise General emballage sur un échantillon de 28 personnes qui ont déjà bénéficié de la formation, nous avons constatés que la majorité des employés sont du sexe masculin avec une proportion de 82,1% c'est-à-dire 23 salariés sont des hommes et 5 autres sont des femmes.

Cela veut dire que les employés envoyés en formation sont plus des hommes que de femmes, car la majeure partie des activités de l'organisation ont besoin d'efforts physiques qui peuvent s'avérer dure pour le genre féminin.

➤ Age

Tableau (02) : répartition des employés selon l'âge

Age	Nb. cité.	Fréquence.
(25-30)	8	28,6%
(30-35)	9	32,1%
(35-45)	9	32,1%
(+de45ans)	2	7,1%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : réalisé par nos soins.

Le tableau ci-dessus nous montre que l'âge de la plupart des salariés interrogés varie entre 25 et 45 ans avec une proportion de 92,9% équivalent de 17 personnes sur un échantillon de 28 personnes.

Cette proportion démontre que les formés sont plutôt jeunes à cause de leur manque d'expérience,

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

➤ Ancienneté :

Tableau n° (03) : répartition des salariés selon les années passé dans l'entreprise.

Ancienneté	Nb. cité.	Fréquence.
moins d'un an	0	0,0%
de 1à5 ans	18	64,3%
de 5à10ans	10	35,7%
+de 10 ans	0	0,0%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : réalisé par nos soins.

L'observation du tableau ci-dessus révèle que la majorité des employés de GE ont une ancienneté de 1 à 5ans avec une proportion de 64,3% équivalant à 18 personnes sur un échantillon de 28 salariés interrogés, et pour le reste c'est entre 5 à 10 ans.

La majorité des envoyés en formation ont une ancienneté qui varie entre 1 et 5ans à cause de la création récente de l'entreprise Général emballage en 2000, et le recrutement qui se fait chaque année.

➤ Catégories :

Tableau n° (04) : la répartition des employés selon la catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie	Nb. cité.	Fréquence.
Cadre	18	64,3%
agent de maitrise	7	25,0%
agent d'exécution	3	10,7%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : réalisé par nos soins

D'après le tableau nous avons remarqué que la majorité des salariés questionnés appartient à la catégorie des cadres avec une proportion de 64,3% qui est égale à 18 personnes sur un échantillon de 28 salariés, et pour le reste 7 sont des agents de maitrise, 3 sont des agents d'exécution.

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

La plupart des formés sont des cadres à cause de l'importance des responsabilités qui entourent leur postes, et leur influence sur les activités de l'entreprise ainsi que le niveau de compétences requis pour la bonne gestion des tâches attribués à leur postes.

➤ Niveau d'instruction

Tableau n°(05) : la répartition des travailleurs selon le niveau d'instruction.

niveau d'instruction	Nb. cité.	Fréquence.
Primaire	0	0,0%
Moyen	3	10,7%
Secondaire	8	28,6%
Universitaire	17	60,7%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : réalisé par nos soins.

D'après les résultats obtenues, nous avons constaté que la plupart des salariés formés ont un niveau d'instructions universitaire avec une proportion de 60,7% équivalant à 17 salariés sur l'échantillon de 28 personnes, suivi par ce qui ont le niveau secondaire avec 8 personnes et le niveau moyen avec 3 personnes.

La majeure partie des employés de GE ont un niveau d'instruction universitaire vu que l'entreprise préfère recruter des personnes, qui ont un diplôme supérieur qui leur permet d'avoir les compétences requises du poste.

b- Objectifs et attentes : cette analyse va nous permettre de connaître les objectifs et attentes

➤ Formation imposée

Tableau n°(06) : l'imposition de la formation par l'entreprise.

formation imposée	Nb. cité.	Fréquence.
Oui	28	100%
Non	0	0,0%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : réalisé par nos soins.

De ce tableau, nous avons constatés que toutes les formations sont imposées par l'entreprise.

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

Cela veut dire que GE donne beaucoup d'importance à la formation de ses salariés, parce que la formation professionnelle permet le développement du savoir, savoir-faire et savoir être des salariés afin de réduire l'écart existant entre les compétences acquises et les exigences des postes.

➤ La durée de formation

Tableau n° (07) : la durée de la formation.

durée de formation	Nb. cité.	Fréquence.
Courte	19	67,9%
Suffisante	5	17,9%
Longue	4	14,3%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : réalisé par nos soins.

Suivant les résultats du tableau nous avons remarqués que 19 salariés formés avec une proportion de 67,9% ont eu une durée de formation courte, 5 autres ont eu une durée suffisante, le reste a reçu une formation d'une durée longue.

L'entreprise Général Emballage réserve une longue durée pour les formations diplomate, qui servent à acquérir des savoirs, et elle attribue de durée courte aux formations qualifiantes qui visent à développer les connaissances techniques.

➤ Information sur l'objectif de la formation

Tableau n°(08) :le nombre des employés informé des objectifs de la formation.

objectif de la formation	Nb. cité.	Fréquence.
Oui	28	100%
Non	0	0%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : réalisé par nos soins.

D'après le tableau, la majorité des envoyés en formation sont informés par les objectifs de leur formation.

L'entreprise veille à informer tous les salariés concernés par l'envoi en formation des objectifs liés à celle-ci.

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

➤ Objectif principale de la formation

Tableau n°(09) : l'objectif principal de la formation.

objectif principale	Nb. cité.	Fréquence.
développement des savoirs	18	64,3%
s'adapter aux nouvelles technologies	2	7,1%
avoir le perfectionnement	8	28,6%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : réalisé par nos soins.

Notre commentaire pour ce tableau c'est que l'objectif principale de la formation pour la plupart des salariés interrogés c'est le développement des savoirs avec une proportion de 64,3% qui égale à 18 salariés sur un échantillon de 28 personnes suivi de 8 salariés pour le perfectionnement, et de 2 employés pour s'adapter aux nouvelles technologies.

L'entreprise donne beaucoup plus d'importance aux développements des savoirs des salariés, vu que sa leur permet d'avoir plus de connaissance pour mieux gérer les responsabilités qui sont exigées par le poste.

➤ Moyen de professionnalisme

Tableau n°(10) : la formation comme moyen de professionnalisme.

un moyen de professionnalisme	Nb. cité.	Fréquence.
Oui	22	78,6%
Non	6	21,4%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : réalisé par nos soins.

Dans ce tableau on remarque que 22 sur un échantillon de 28 employés interrogés équivalant de 78,6% trouvent que la formation est un moyen de professionnalisme, par contre 6 salariés qui représentent 21, % ressentent le contraire.

La plupart des salariés pense que la formation est un moyen de professionnalisme, car sa leur permet d'améliorer leur parcours professionnel.

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

➤ L'atteinte des objectifs selon le niveau d'instruction

Tableau n° (11) : la répartition de l'atteinte de l'objectif selon le niveau d'instruction.

niveau d'instruction /l'atteinte des objectifs	Oui	Non	TOTAL
Primaire	0	0	0
Moyen	1	2	3
Secondaire	5	3	8
Universitaire	17	0	17
TOTAL	23	5	28

Source : réalisé par nos soins.

D'après le tableau ci-dessus on constate que tous les salariés qui ont un niveau d'instruction universitaire ont réussies à atteindre l'objectif de leur formation, en revanche 3 sur les 8 salariés qui ont un niveau d'instruction secondaire ainsi que 2 sur 3 qui ont le niveau d'instruction moyen n'ont pas réussies à atteindre leur objectifs de formation.

Les salaries qui n'arrive pas à atteindre leur objectif de formation ont un niveau d'instruction moyen ou bien secondaire, car ils n'ont pas les capacités nécessaire pour réussir à exploiter la formation afin d'atteindre les objectifs fixés par les responsables.

c- Le rôle de la formation professionnelle dans les activités de la GRH : dans cette partie nous allons analyser le rôle de la formation dans divers activités de la GRH.

➤ Un moyen d'obtenir une promotion

Tableau n°(12) : la formation comme moyen d'obtenir une formation.

Avoir une promotion	Nb. cité.	Fréquence.
Oui	24	85,7%
Non	4	14,3%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : réalisé par nos soins.

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

Le tableau ci-dessus montre que 24 sur un échantillon de 28 salariés pense que la formation professionnelle est un moyen d'obtenir une promotion, et les autres avec un pourcentage de 14,3% pensent le contraire.

La formation professionnelle peut permettre aux salariés d'avoir une promotion, par ce qu'elle leur permet de développer des capacités qui leur donne la possibilité de gérer et de prendre des responsabilités plus importante.

➤ Promotion

Tableau n° (13) : l'obtention de la promotion au sein de l'entreprise.

Promotion	Nb. cité.	Fréquence.
Oui	3	10,7%
Non	25	89,3%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : réalisé par nos soins.

Les résultats du tableau nous confirme que 3 salariés avec un pourcentage 10,7% ont réussies à obtenir une promotion, par contre 25 salariés avec une proportion de 89,3% n'ont pas eu de promotion.

La formation professionnelle est l'un des éléments qui permet aux salariés d'obtenir une promotion.

➤ Changement de poste

Tableau n°(14) : le changement de poste des salariés.

changement de poste	Nb. cité.	Fréquence.
Oui	3	10,7%
Non	25	89,3%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : réalisé par nos soins.

Le tableau nous révèle que 25 salariés avec une proportion de 89,3 n'ont pas eu un changement de poste, en revanche 3 restants ont eu un changement.

Le changement de poste concerne toujours les salariés qui n'ont pas réussir à atteindre les objectif de leur formation, pour lesquels ils ont reçus ces derniers.

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

➤ Formation d'intégration

Tableau n°(15) : la formation d'intégration au sein de l'entreprise.

formation d'intégration	Nb. cité.	Fréquence.
Oui	28	100%
Non	0	0,0%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : réalisé par nos soins.

Les résultats du tableau précédent nous permet de constate que tous les salariés interrogés ont eu une formation d'intégration juste après leurs recrutement.

La formation d'intégration est une obligation pour les salariés de l'entreprise Général Emballage, cette formation permet de réduire l'écart entre les profils des candidats recrutés et les exigences des postes concernés.

➤ Catégorie et besoin de formation

Tableau n°(16) : les besoins de formation selon les catégories.

catégorie/besoin de formation	Oui	non	pas tellement	TOTAL
Cadre	14	4	0	18
agent de maîtrise	5	1	1	7
agent d'exécution	3	0	0	3
TOTAL	22	5	1	28

Source : réalisé par nos soins.

De ce tableau on remarque que 14 salariés appartenant à la catégorie cadre ont exprimé leurs besoins de formation dès leur recrutement par contre 4 d'entre eux ont affirmé le contraire, par ailleurs si on tient en compte les deux catégories restantes (agent de maîtrise, agent d'exécution), il y a eu deux agent de maîtrise qui ont affirmés ne pas avoir eu un besoin de formation.

La plupart des salaries recrutés exprime un besoin de formation juste après leur recrutement, afin d'augmenter leur compétence et être à la hauteur des exigences des postes qu'ils doivent occupes.

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

➤ Avoir une augmentation de salaire

Tableau n°(17) : la formation comme moyen d'obtenir une promotion.

avoir une augmentation de salaire	Nb. cité.	Fréquence.
Oui	24	85,7%
Non	4	14,3%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : réalisé par nos soins.

On remarque dans ce tableau que 24 sur 28 salariés enquêtés avec un pourcentage de 85,7% pensent que la formation permet d'avoir une augmentation de salaire, alors que le reste affirme le contraire avec une proportion de 14,3%.

La formation professionnelle permet aux employés d'obtenir une augmentation de salaire.

➤ Augmentations de salaire par catégorie

Tableau n°(18) : augmentation de salaire selon les catégories.

Catégorie/augmentation de salaire	oui	non	TOTAL
Cadre	0	18	18
agent de maîtrise	3	4	7
agent d'exécution	0	3	3
TOTAL	3	25	28

Source : réalisé par nos soins.

D'après le tableau croisés entre les catégories et l'augmentation de salaire on constate que seulement 3 salariés envoyés en formation ont reçus une augmentation de salaire, en revanche 25 salariés n'ont pas eu ce privilège.

Les salariés promus après la formation professionnelle ont reçus une augmentation de salaire c'est-à-dire que la formation a permis aux employés de l'entreprise d'avoir de meilleures compétences pour occuper un poste plus important et de réussir à obtenir une rétribution intéressante qui est adéquate avec le niveau de responsabilité exigé par les postes attribués.

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

➤ Augmentation du rendement

Tableau n°(19) : augmentation de rendement après la formation.

augmentation du rendement	Nb. cité.	Fréquence.
Oui	23	82 ,14%
Non	5	17,86%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : réalisé par nos soins.

Selon le tableau précédent on remarque que 23 salariés sur un échantillon de 28 avec une proportion de 82 ,14% ont eu une augmentation de rendement, et 5 autre personne avec un pourcentage de 17,86 % n'ont pas eu de changement concernant leur rendements.

La formation professionnelle permet l'augmentation du rendement des salariés vue qu'elle sert à procurer les compétences nécessaires afin de permettre aux employés d'être plus performant dans l'exécution de leurs taches.

➤ Evaluation de la formation

Tableau n° (20) : le nombre des salaries évalués.

Evaluation	Nb. cité.	Fréquence.
Oui	28	100%
Non	0	0,0%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : réalisé par nos soins.

Le tableau ci-dessus nous montre que toutes les personnes envoyées en formation ont reçu une évaluation à la fin de cette dernière c'est-à-dire 28 sur 28 salariés sur la population concernée par l'enquête.

L'entreprise Général Emballage donne beaucoup d'importance à l'évaluation de la formation professionnelle car elle lui permet de détecté les insuffisances de celle-ci et essayé de trouver le moyen de combler le manque.

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

➤ Développement de savoir

Tableau n°(21) : niveau de savoir.

niveau de savoir	Nb. cité.	Fréquence.
beaucoup améliorer	6	21,4%
Améliorer	21	75,0%
pas améliorer	1	3,6%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : réalisé par nos soins.

D'après les résultats obtenue on constate que 21 personnes formes avec une proportion de 75% ont affirmes l'amélioration de leurs niveau de savoir, 6 formes avec un pourcentage de 21,4% ont eu beaucoup d'amélioration et un seul salarie n'a pas arriver à améliorer sons savoir.

La formation professionnelle a un impact positif sur le salarie formes vue qu'elle sert à accroitre leur niveau de savoir et acquérir plus de connaissance, alors la plupart des formes réussissent à améliorer leur niveau de savoir.

➤ Développement de Savoir faire

Tableau n° (22) : niveau de savoir-faire.

savoir faire	Nb. cité.	Fréquence.
beaucoup améliorer	4	14,3%
Améliorer	20	71,4%
pas améliorer	4	14,3%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : réalisé par nos soins.

Nous constatant dans ce tableau que 20 formes sur un pourcentage de 71,4% ont amélioré leur savoir-faire, 4 autre avec une proportion de 14,3% ont beaucoup amélioré ce derniers et 4 salarie qui reste ont rien ajoute par la formation.

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

L'entreprise GE peut envoyer les salariés pour l'acquisition des connaissances techniques afin de réussir de mieux manipuler les matériaux c'est-à-dire que la formation professionnelle permet l'amélioration de savoir-faire des salariés (connaissance technique).

➤ Développement de comportement

Tableau n° (23) : amélioration de comportement.

Comportement	Nb. cité.	Fréquence.
beaucoup améliorer	2	7,1%
Améliorer	26	92,9%
pas améliorer	0	0%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : réalisé par nos soins.

D'après les résultats obtenus, on remarque que 26 formes avec un pourcentage de 92,9% ont amélioré leur comportement, 2 autres envoyés en formation avec une proportion de 7,1% ont beaucoup amélioré, 6 formes derniers n'ont pas réussi à améliorer leur comportement.

Le comportement est un atout très important pour créer un bon climat social dans l'entreprise, et la formation professionnelle contribue à l'amélioration et au développement de savoir-être des salariés, c'est pour cela que la très grande majorité des formés arrivent à accroître leur niveau de savoir-être (qualité morale et le caractère).

➤ Sécurité et conditions de travail

Tableau n°(24) : changement des conditions de travail.

conditions de travail	Nb. cité.	Fréquence.
Oui	28	0%
Non	0	100%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : réalisé par nos soins.

Les résultats du tableau précédent nous montrent que tous les salariés sur lesquels nous avons enquêté affirment un changement dans leurs conditions de travail ainsi que leurs après la formation.

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

Au sein de l'entreprise Général Emballage les salariés trouvent que la formation professionnelle leur a procuré de la sécurité et de meilleures conditions de travail pour exécuter leurs tâches.

➤ La formation de reconversion

Tableau n°(25) : La formation de reconversion.

une formation de reconversion	Nb. cité.	Fréquence.
Oui	3	10,7%
Non	25	89,3%
TOTAL OBS.	28	100%

Source : réalisé par nos soins.

En tenant compte du tableau ci-dessus nous constatons que 3 salariés avec un pourcentage de 10,7% ont reçu une formation de reconversion, par contre pour les autres il n'y a pas eu de formation dans le même genre.

La formation de reconversion concerne les salariés visés par l'entreprise pour occuper des postes à l'avenir, c'est-à-dire que les responsables envoient les salariés pour acquérir les compétences nécessaires et requises afin de les préparer aux exigences des postes à promouvoir.

Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage

B- Synthèse

Après le dépouillement du questionnaire, commentaire et l'analyse de chaque question, nous allons faire une analyse globale concernant le cas pratique:

- Un bon nombre des salariés pensent que l'objectif de la formation professionnelle est le développement des savoirs, alors qu'une minorité s'étend à dire qu'elle sert à s'adapter aux nouvelles technologies et avoir le perfectionnement.
- La majorité des questionnés trouve que la formation professionnelle est un moyen de professionnalisme.
- Un bon pourcentage des travailleurs interrogés pense que la formation professionnelle est un moyen d'obtenir une promotion.
- Tous les salariés questionnés ont reçu une formation d'intégration dès leur recrutement pour s'adapter aux exigences de poste à occuper, et la plupart des salariés pensent que cette formation est nécessaire.
- La plupart des travailleurs interrogés pense que la formation professionnelle est l'un des facteurs qui leur permet d'avoir une augmentation de salaire.
- Une bonne proportion des employés concernés par le questionnaire affirme avoir eu une augmentation de rendement.
- La formation professionnelle permet à la grande majorité des salariés d'améliorer leurs savoirs, savoir-faire, savoir-être.
- Tous les employés affirment avoir eu un changement concernant la sécurité et les conditions de travail.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans notre recherche nous avons exposé dans une partie théorique des généralités sur la gestion des ressources humaines que nous pouvons définir comme étant l'ensemble des politiques qui permettent aux responsables d'acquérir, et de développer les compétences pour optimiser les performances des individus et cela va permettre le bon fonctionnement de l'entreprise. Aussi nous avons pu citer tous les aspects reliés à la formation professionnelle que nous trouvons être l'une des politiques essentielles utilisées pour développer les savoirs, savoirs faire, et savoirs être des individus et faire la meilleure adéquation entre les compétences des salariés et les exigences des postes.

Les résultats de l'enquête que nous avons menée au niveau de l'entreprise **Général Emballage** nous ont permis d'analyser le rôle de la formation professionnelle dans la GRH. Cette analyse nous a appris que la formation professionnelle est très importante pour l'entreprise vu qu'elle permet le développement des compétences (savoir, savoir-faire, et savoir être) des salariés ainsi qu'elle ouvre des opportunités pour ses derniers afin d'obtenir des promotions, des changements de postes, des augmentations de salaires et améliorer les conditions de travail qui va leur permettre d'accroître leurs rendements.

Notre recherche sur le terrain nous a permis de mieux comprendre le sujet de notre thème par ailleurs nous avons rencontré des lacunes qui nous ont pas permis d'être plus profond sur le sujet de recherche telles que :

- L'étude de cas qui nous ne permet pas de généraliser les résultats collectés sur tous le personnel de l'entreprise.
- L'accès limité dans l'entreprise nous a pas permis d'adopter une approche quantitative qui est mieux adaptée pour recueillir plus de données numériques et permettant de bien démontrer l'importance de notre thème

Notre étude permet l'ouverture de différentes perspectives de recherche futures dans la mesure où elle n'a pas touché à tous les points qui se rattachent à l'analyse du rôle exacte de la formation dans le domaine de la GRH, ainsi, nous proposons des études longitudinales afin de suivre l'évolution des perceptions des employés vis-à-vis de la stratégie de formations appliquée, et de compléter l'étude de cas précis par une étude quantitative plus précises.

Bibliographie

Les livres

- Bujold. C, Ginga. M. « *Choix professionnel et développement des carrières, théorie et recherche* », 2^{ème} édition. Édition Gaétan Morin éditeur. Canada. 2000.
- Barraud. J. et autres. « *Fonction ressources humaines* ». Edition Dunod. Paris. 2000.
- Coté. M. « *Gestion des ressources humaines* ». Édition Guérin. 1975.
- Cadin .L. Guérin. F. Pigeyre. F. « *GRH. Pratique et élément de théorie* ». Dunod, paris. 1997
- Cerdin. J. L. Vade-mecum. « *Gérer les carrières* ». Édition EMS. CAEN. 2000.
- Dennery Marc. « *Piloter un projet de formation* ». France. Édition ESF. 2000.
- Louart. P. « *Gestion des ressources humaines* ». Paris. Édition Ey ralles. 1994.
- Meignant. A. « *Manager la formation* ». Paris. Édition Liaison. 2003.
- Pierre. L. « *Gestion des ressources humaines* ». Editions Eyrolles. Paris. 1994. p.
- Peretti. J. M. « *Ressources Humaines. Paris* ». Édition Vuibert. 1998.
- Peretti J-M. « *Ressources humaines* ». 8^{ème} édition Vuibert. Paris. 2003-2004.
- Peretti J- M. « *FAQ ressources humaines* ». Dunod. Paris. 2006.
- Peretti J- M. « *Gestion des ressources humaines* ». 15^{émet} édition. Vuibert. Paris. 2008.
- Shimon. L. Et autre. « *La gestion des ressources humaines* ». 3^{ème} édition Tendances. Enjeux et pratiques actuelles. Pearson Education. Montréal 1999
- Sékiou. L Boudin. Peretti. J-M. et autres. « *Gestion des ressources humaines* » Edition Debock Université. Bruxelles. 2001.
- Soyer J. « *Fonction formation* ». Édition d'organisation. 2003.
- Thiétart A. R. « *méthode de recherche en management* ». 2^{ème} édition Dunod. 2003.
- Vatier. R. « *Département de l'entreprise et promotion des R.M* ». Paris. Éd. entreprise modern. 1960.
- Viargues J-L. « *Manager les hommes* ». Editions d'Organisation, Paris. 1999..

Support de cours

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

Questionnaire

(I) Données personnelles

1-le sexe :

Homme : Femme :

2-l'âge :

(25-30) (30-35)

(35-45) +de45ans

3-l'ancienneté dans l'entreprise :

Moins d'un an de 1à5ans

de5 à10ans plus de10ans

4-votre statut dans l'entreprise :

Cadre agent de maitrise agent d'exécution

5-votre niveau d'instruction :

Primaire secondaire

Moyen universitaire

(II) Objectifs et attente

1- avez-vous été déjà envoyé en formation ?

Oui Non

2-La formation est imposée par l'entreprise ?

Oui Non

3-Etiez vous informé des objectifs de l'entreprise ?

Oui Non

4-Quelle est l'objectif principal de la formation ?

- Développement de savoir
- S'adapter aux nouvelles technologies
- Avoir le perfectionnement

5-Pensez vous que la formation est le moyen d'atteindre le professionnalisme

Oui Non

6-Est-ce que l'objectif de votre formation est atteint ?

Oui Non

(III) Le lien entre la formation et la GRH

1-Pensez vous que la formation vous permettait d'avoir une promotion ?

Oui Non

2-Avez-vous eu une promotion apres votre formation ?

Oui Non

3-Avez-vous eu un changement de poste ?

Oui Non

4-Avez-vous eu une formation d'intégration dès le recrutement ?

Oui Non

5-Est-ce que vous pensez avoir un besoin de formation dès votre recrutement ?

Oui Non

Pas tellement

6-Pensez-vous que la formation vous permettre d'avoir une augmentation de salaire ?

Oui Non

7-Avez-vous eu une augmentation de salaire après votre formation ?

Oui Non

8-Pensez vous que la formation augmente votre rendement ?

Oui Non

9-Avez-vous reçus une évaluation après votre formation ?

Oui Non

10-Pensez vous que la durée de formation est elle ?

Courte suffisante longue

11-Apres avoir reçus une formation concéderez vous que ?

➤ Votre niveau de savoir s'est :

- Beaucoup améliorer

- Améliorer

- Pas améliorer

➤ Votre niveau de savoir faire s'est :

- Beaucoup améliorer

- Améliorer

- Pas améliorer

➤ Votre comportement s'est :

- Beaucoup améliorer

- Améliorer

- Pas améliorer

12-Apres votre formation pensez vous que les conditions de travail ont changé ?

Oui Non

13-Avez-vous reçus une formation de reconversion ?

Oui Non

Table des matières

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale02

Chapitre I : Généralités sur la GRH et la formation professionnelle

Section (1) Généralités sur la GRH.....05

§1 Historique de la gestion des ressources humaines.....05

A- Les prémices05

B- Les trente glorieuses (1945-1974).....07

C- La fonction face à la crise et à l'incertitude (1975-aujourd'hui).....07

§2 Définitions de la gestion des ressources humaines.....08

§3 Les objectifs de la GRH.....09

A- Un objectif économique.....09

B- Un objectif humain09

C- Un objectif d'actualisation09

§4 Les missions de la gestion des ressources humaines.....10

§5 Les principales activités de la GRH10

A- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences10

a- Définition11

b- Objectifs de la GPEC11

B- Le recrutement.....11

a- Définition11

b- Les objectifs du recrutement11

c- Les sources du recrutement12

d- Etapes de recrutement12

C- La rémunération..... 13

a- Définition13

b- Les objectifs de la rémunération13

c- Les éléments constitutifs de la rémunération14

D- La gestion des carrières15

a-Définitions	15
b-L'importance de la gestion des carrières.....	16
E- Evaluation du rendement du personnel.....	17
a-Définition	17
b-Objectifs de l'évaluation du rendement	17
Section (2)Généralités sur la formation professionnelle	18
§1 Définition de la formation et sa politique	18
A-Définition de la formation et de la politique de formation	18
a- Définitions de la formation.....	18
b- La politique de formation	19
§2Fonctions, types et méthodes de la formation professionnelle	22
A- Les différentes fonctions de la formation	22
a- La fonction de pilotage.....	22
b- La fonction de régulation	22
c- La Fonction de réalisation ou (de transformation)	22
d- La Fonction de contrôle	22
B- Les types de formation	23
a- Premiers typologie	23
b- Deuxième typologie.....	24
c- Troisième typologie	24
C -Les méthodes de formation.....	25
a- Les méthodes axées sur la pratique	26
b- les méthodes axées sur l ' apprentissage du savoir.....	26
§ 3objectifs et enjeux de la formation professionnelle.....	27
A- Les objectifs de la formation.....	27
B- Les enjeux de la formation	27
Conclusion	28
CHAPITRE (II) Le processus de la formation et son impact sur la GRH.....	30
Section (1) Le processus de formation.....	30
§1Identification, analyse des besoins et Elaboration du plan de formation	30
A - Identification et analyse des besoins de formation	30
a – Le concept du besoin de formation	30
b - Les types de besoin de formation	31
c-Recueil des données de besoin de formation.....	31

d-Analyse des données recueillies	32
B - Elaboration du plan de formation	33
a-Définition du plan de formation	33
b-la construction du plan de formation.....	34
c- Les objectifs du plan de formation	34
§2La mise en pratique de plan de formation et l'évaluation de ses action	36
A- La mise en pratique de plan de formation.....	36
B- Le suivi de la formation.....	37
a- Le suivi administratif	38
b- Le suivi comptable	38
A- L'évaluation des effets de la formation.....	39
a.la pseudo évaluation	40
b-l'évaluation par objectifs.....	40
c.les approches complémentaires	41
Section (02) l'impact de la formation sur la GRH.....	42
§1L'importance de la formation.....	42
§2Impact de la formation sur le développement des compétences	43
A-Définitions de la compétence	43
B- développement des composantes de la compétence	44
a- développement des savoirs	44
b- développement des savoir-faire	44
c- Développement de savoir-être.....	45
d- Développement des démarches intellectuelles	47
E- Renforcement de confiance en soi	48
§3 impact de la formation sur le développement de la motivation	48
A- La satisfaction	48
B- le processus motivationnel	49
C- l'implication	49
§4Le lien entre la formation professionnelle et les diverses activités de la GRH.....	50
A-L'analyse de poste	50
B- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC	50
C- Le Recrutement et la sélection du personnel.....	51
D- L'évaluation du rendement	51
E- La rémunération et les avantages sociaux	51

F- La santé et la sécurité au travail	51
Conclusion	52
Chapitre (III) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique Général Emballage	
Section (1) méthodologie de recherche et présentation de l'organisme d'accueil.....	55
§1 La méthode de recherche.....	55
A- L'approche quantitative	55
B- L'approche qualitative.....	55
a- Etude de cas.....	56
b- les outils de collecte des données.....	56
c- traitement des données.....	57
§2 Présentation de l'organisme de général emballage SPA.....	58
A- raison sociale	58
B- Historique	58
C- Dénomination et les différents sièges.....	58
a- Dénomination	58
b- Les différents sièges	58
D- Activité principale et missions.....	59
a- Activité principale.....	59
b- Missions.....	59
E- Estimation et objets.....	59
F- Capacité de production	59
G- Effectifs.....	60
H- Localisation.....	61
I- Organisation de général emballage.....	61
J- Présentation des différentes structures.....	61
a- Président directeur général.....	62
b- Direction général	62
c- Secrétariat	62
d- Service contrôle qualité	63
e- Service contrôle de gestion	63
f- Service hygiène et sécurité.....	63
g- Direction qualité et développement Ressources Humaines	64

Section (2) Analyse du rôle de la formation professionnelle dans la GRH cas spécifique

GE	65
§1points forts et faiblesses.....	65
A- Points forts	65
B- Points faibles	65
§2Procédure de formation à GE (voir annexes procédure de formation).....	66
A-Identification des besoins de formation	66
B-Analyse et évaluation des besoins	66
C-élaboration du plan annuel de formation	66
D-validation	67
E-Consultation des organismes de formation	67
F-le choix des organismes de formation	67
G-Mise en œuvre du plan de formation	67
H-évaluation de l'action de formation à chaud	67
I-mise en application des nouvelles compétences.....	67
J-évaluation de la qualité de la formation	68
K-Suivi et évaluation de la réalisation du plan de formation.....	68
L-évaluation annuelle des organismes formateurs	68
§3Enquête sur le rôle de la formation dans la GRH auprès des salariés de GE.....	68
A-Dépouillement de questionnaire.....	68
a- Données personnelles	69
b- Objectifs et attentes	71
c- Le rôle de la formation professionnelle dans les activités de la GRH	74
Conclusion générale	84

Bibliographie.

Annexes.

Résumé

Dans ce mémoire, nous avons analysés le rôle de la formation professionnelle dans la gestion des ressources humaines.

La formation professionnelle est considérée comme un facteur de développement des compétences et des performances des individus dans leur travail, afin de leur permettre de réduire les écarts entre exigences de poste et les compétences acquises.

Après notre stage pratique au sein de l'entreprise « Général Emballage », nous avons remarqué que la formation professionnelle joue un rôle très important et efficace sur la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Nous avons fait un aperçu sur le processus de formation tel que sa planification, sa mise en œuvre, et sur l'évaluation de ses action, ainsi qu'une description générale des perceptions des employés vis-à-vis de la stratégie de formation fixée par l'entreprise

Enfin nous avons constaté que la formation professionnelle est un outil de développement des savoirs en générale.

Mots clés : la gestion des ressources humaines, la formation professionnelle, le processus de formation, la compétence, le savoir.

Abstract

In this memory, we analyzed the role of the professional formation in the management of the human resources.

The professional formation is considered like a factor of development of expertise's and the performances of the individuals in their work, in order to allow them to reduce the gaps between requirements of station and expertise's acquired.

After our convenient practicum within the enterprise" General Emballage ", we noticed that the professional formation plays a very important and efficient role on the management of resources human of the enterprise. We made a preview on the process of formation as his/her/its scheduling, his/her/its setting in work, and on the assessment of his/her/its action, as well as a general description of the perceptions of the employees opposite the strategy of formation fixed by the enterprise

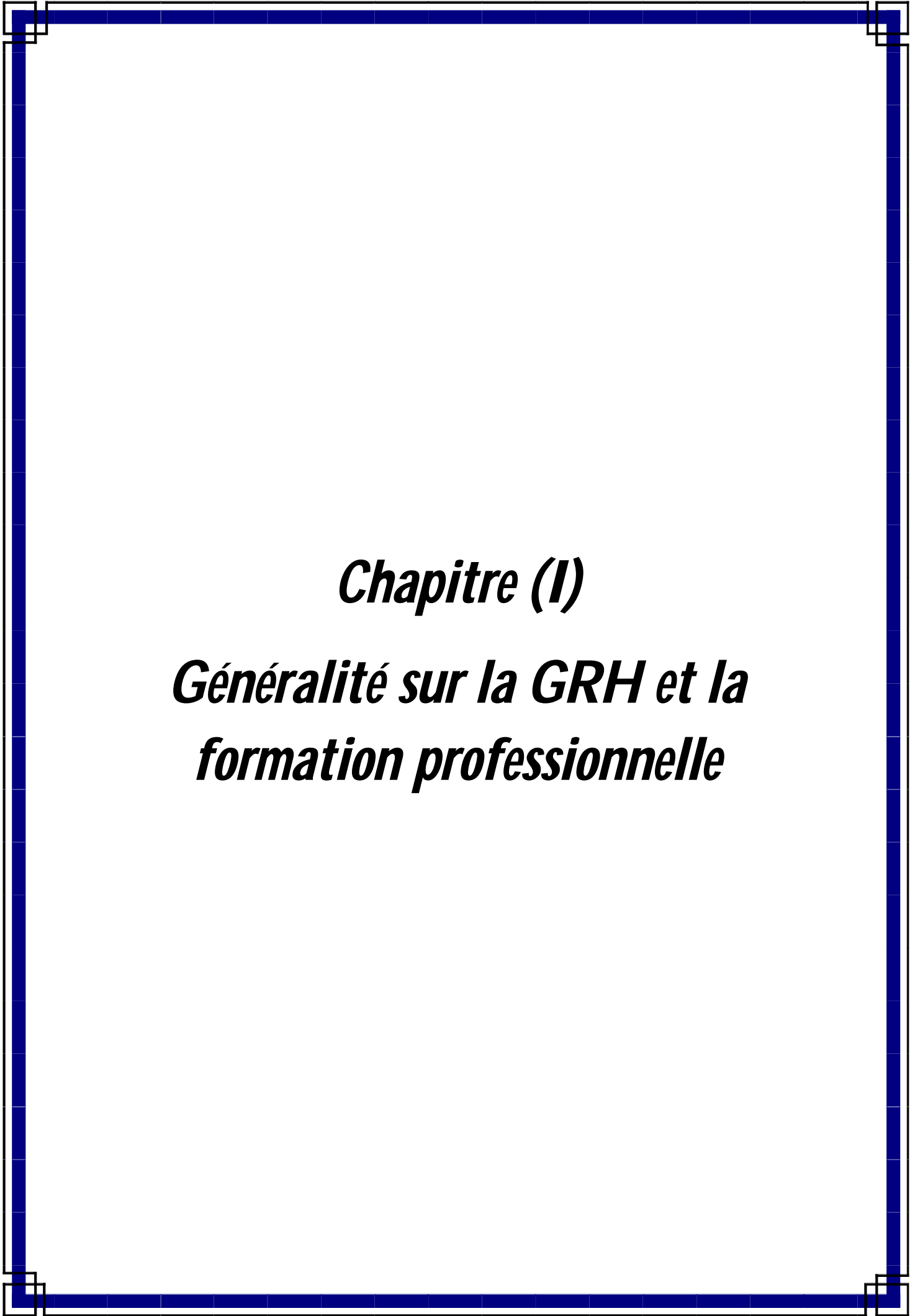
Finally we noted that the professional formation is a tool of development of the knowledge in general.

Key words: the management of the human resources, the professional formation, the process of formation, expertise, the knowledge.



Introduction

Générale



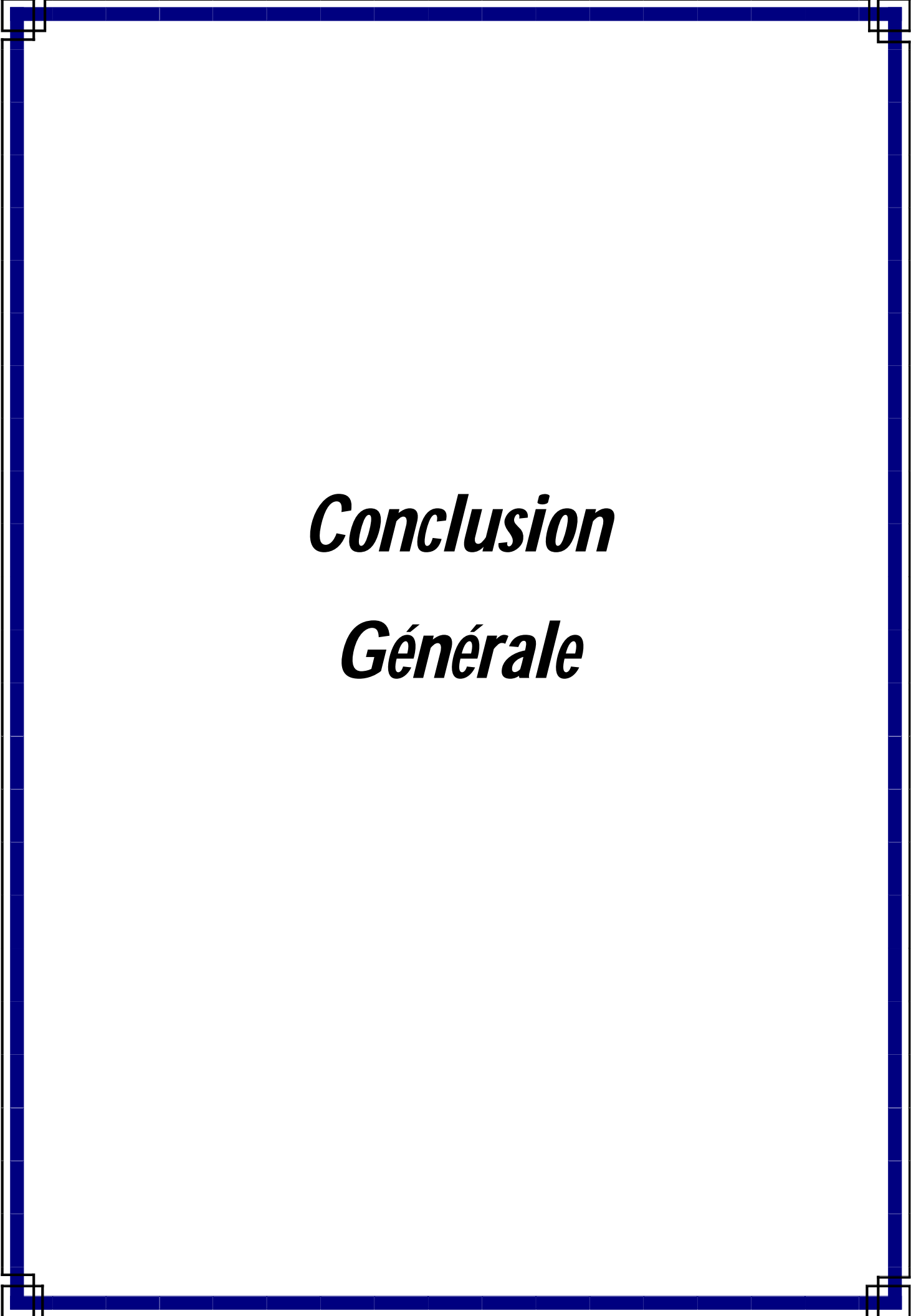
Chapitre (I)

***Généralité sur la GRH et la
formation professionnelle***

(Chapitre II)

***Processus de la formation
professionnelle et son impact sur la
GRH***

Chapitre (III) Cas pratique
Général emballage



Conclusion
Générale

Annexes



Bibliographie